Patrick BERGIER
Jean-Roch HOULLIER



Les 5 clés de succès du FORMATEUR OCCASIONNEL



Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Dessin : Rachid Marai

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-075734-3



Avant-propos

Vous voilà investi de l'exaltante mission de former vos clients, vos collègues ou vos collaborateurs : bravo ! On a reconnu en vous les qualités nécessaires à tout bon formateur, en particulier la maîtrise de votre sujet et l'envie de transmettre votre savoir. Maintenant, à vous de jouer… Mais comment ?

Tant de formations n'atteignent pas les buts escomptés, sont pénibles à suivre pour les stagiaires et pénibles à animer pour le formateur ! Si cette formation est une première pour vous, ou si vous ne savez pas par quel bout en prendre la conception ou l'animation, ce livre est fait pour vous !

Votre réussite dépend de votre capacité à activer certains leviers. En voici les clés. Simple et facile d'accès, *Les 5 clés de succès du formateur occasionnel* est un vrai gage de montée en compétences. En un temps minimum, vous allez acquérir les réflexes du formateur : à vous la conception d'une formation structurée, variée, prenant en compte la façon dont les individus apprennent ! À vous la maîtrise des techniques d'animation qui ne lasseront pas votre auditoire et seront le gage de l'atteinte de vos objectifs pédagogiques !

Suivez pas à pas *Les 5 clés de succès du formateur occasionnel*. Vous y trouverez les concepts, méthodes et outils pour placer vos stagiaires au

cœur de votre démarche d'apprentissage, pour détecter et formaliser les besoins de formation, puis pour concevoir, animer et piloter une action de formation.

Les 5 clés de succès du formateur occasionnel propose :

- un quiz d'entrée pour vous mettre en appétit ;
- l'essentiel des connaissances à maîtriser ;
- des notions clairement et simplement expliquées ;
- des exemples précis ;
- des références bibliographiques pour aller plus loin.

Avec *Les 5 clés de succès du formateur occasionnel*, déployez votre talent de formateur !

Sommaire

Quiz

Une seule réponse possible.

1.	Lors de la conception d'une formation, le formateur privilégiera	**a.** l'utilisation de méthodes pédagogiques variées. **b.** la passation de son savoir grâce à des cours magistraux. **c.** l'intégration des parties théoriques en début d'après-midi.
2.	Pour qu'un stagiaire retienne correctement une information importante, il faut	**a.** détailler cette information en début de formation. **b.** la ré-expliciter à plusieurs reprises. **c.** détailler cette information en fin de formation.
3.	Un objectif pédagogique sert à	**a.** définir ce que le stagiaire doit avoir acquis à la fin de la formation. **b.** donner une indication du contenu de la formation. **c.** décrire finement l'organisation de la formation.
4.	Un bon formateur doit	**a.** pouvoir répondre à toutes les questions qui lui sont posées. **b.** tout expliquer et ne pas laisser de place aux questions. **c.** admettre qu'il ne maîtrise pas tout.

5. Une proposition de formation doit

- **a.** intégrer l'ensemble des contenus de la formation.
- **b.** préciser les objectifs pédagogiques de la formation.
- **c.** contenir les supports pédagogiques qui seront utilisés.

6. Au début d'une session de formation, le formateur

- **a.** commence par le sujet le plus difficile.
- **b.** précise les moyens d'évaluation qu'il utilisera.
- **c.** « brise la glace » pour créer une atmosphère d'apprentissage agréable.

7. Le support Powerpoint projeté par le formateur

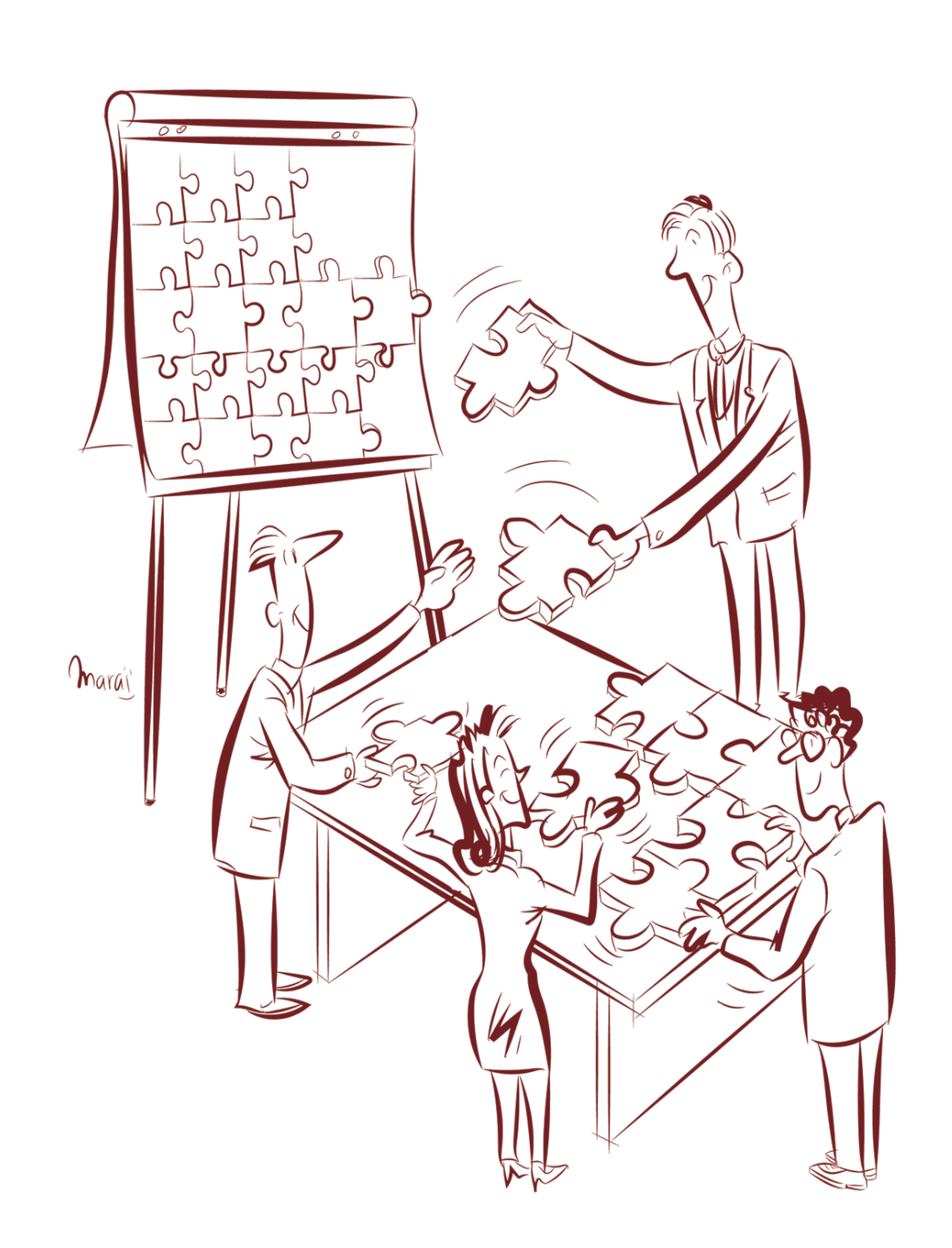
- **a.** contient l'intégralité de l'information disponible sur le sujet.
- **b.** présente uniquement les messages principaux.
- **c.** contient seulement du texte.

8. Pour qu'une formation atteigne son but, le formateur

- **a.** focalisera son intervention sur les points essentiels à retenir.
- **b.** décrira et abordera tous les points en détail.
- **c.** portera ses efforts sur les stagiaires qui comprennent le mieux et laissera de côté ceux qui comprennent moins bien.

Réponses

1 a ; 2 b ; 3 a ; 4 c ; 5 b ; 6 c ; 7 b ; 8 a


Marai

Comment apprend-on ?

CLÉ 1



« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends. »

Benjamin Franklin

1. On n'apprend pas qu'en formation

→ **EN BREF**

Nous avons appris beaucoup de choses seuls ou en compagnie d'autres personnes – nos parents en premier lieu. Il n'empêche que les formations structurées sont irremplaçables pour progresser dans certains domaines.

L'impact de la formation expérientielle

Ils l'ont dit

« J'apprends chaque jour pour enseigner le lendemain. »

Émile Faguet

Le monde du travail évolue. Agilité, adaptation, flexibilité sont autant de réponses nécessaires à une complexité et une incertitude grandissantes. En formation, les professionnels demandent aujourd'hui des solutions « juste à temps » à leurs problèmes. De nouveaux modèles d'apprentissage plus dynamiques et adaptés prennent le relais pour accompagner la montée en compétence des adultes.

On estime que 70 % de ce que nous avons appris viennent de notre propre expérience et 20 % de nos discussions, groupes d'échanges, travaux communs avec les autres. Seulement 10 % viennent de formations structurées… mais c'est à ces 10 % que nous pensons spontanément quand nous parlons de « formation ». Et c'est là qu'intervient en général le professionnalisme du formateur occasionnel !

Comment les adultes apprennent-ils ?

Un adulte apprend sur le terrain cultivé par ses connaissances, ses représentations et convictions, et ses envies.

Repère express

Dépassez la frustration de ne pouvoir transmettre tout ce que vous savez.

Le terrain des connaissances. Dès notre plus jeune âge, notre cerveau emmagasine une foule d'informations qui va grossir tout au long de notre vie. On s'aperçoit – malheureusement ? – que la quantité d'informations que nous pouvons enregistrer dans une période de temps donnée va généralement en décroissant avec l'âge : nous ne pouvons pas faire acquérir rapidement à un adulte beaucoup d'éléments nouveaux !

Vous devrez donc « rester humble » quant à la quantité d'informations que vous voulez délivrer et vous vous focaliserez uniquement sur les points clés de votre sujet.

Le terrain des représentations et des convictions. Notre cerveau filtre les messages dérangeants qui le heurtent : l'information reçue passe directement dans la « boîte spams ». Vous ferez donc en sorte, lors de la conception et de l'animation de formations, à ne pas (trop) choquer les stagiaires par rapport à leur vérité. On pense bien sûr aux aspects sociétaux et religieux mais on retrouve souvent ce phénomène de filtre dans les formations liées à la mise en place d'un nouvel outil ou de nouvelles méthodes qui dérangent les habitudes acquises : le fameux « C'était mieux avant ! » exprime ce sentiment. Vous privilégierez donc une approche progressive, d'accompagnement, pour faire acquérir ces messages dérangeants.

Le terrain des envies. Disons-le de manière caricaturale : un adulte n'apprend que s'il en a envie ! Vous vous attacherez donc à donner envie

d'apprendre, en particulier en utilisant des méthodes pédagogiques variées mises au service d'une progression pédagogique adaptée : c'est ce que nous verrons dans la clé 3.

Finalement, **un adulte apprend plus** quand il choisit par lui-même d'apprendre et quand il attend une récompense en retour (par exemple une certification ou une promotion).

Il apprend mieux quand il intègre la vision globale du sujet et quand ce qu'il apprend est présenté de façon efficace et méthodique, et **il apprend plus vite** quand il est challengé dans un environnement sûr, quand il sait qu'il va être évalué *a posteriori* et quand il va ensuite former lui-même quelqu'un d'autre.

Repère express

Ayez en tête que les terrains des connaissances, représentations, convictions et envies de vos stagiaires influeront sur leurs apprentissages.

Ils l'ont dit

« La plus grande difficulté de l'éducation, c'est de transformer les idées en expériences. »

George Santayana

→ RÉCAPITULONS

Dans un monde en perpétuelle évolution et à la complexité grandissante, il nous faut apprendre en permanence, en toutes circonstances. Savoir comment l'adulte apprend plus, mieux et plus vite vous permet de concevoir et d'animer des formations efficaces.

2. Nous apprenons tous différemment

→ EN BREF

Nous sommes tous différents et nous apprenons donc tous différemment ! Vous ferez en sorte d'adapter votre formation pour répondre à tous les styles d'apprentissage et canaux d'accès à la mémoire.

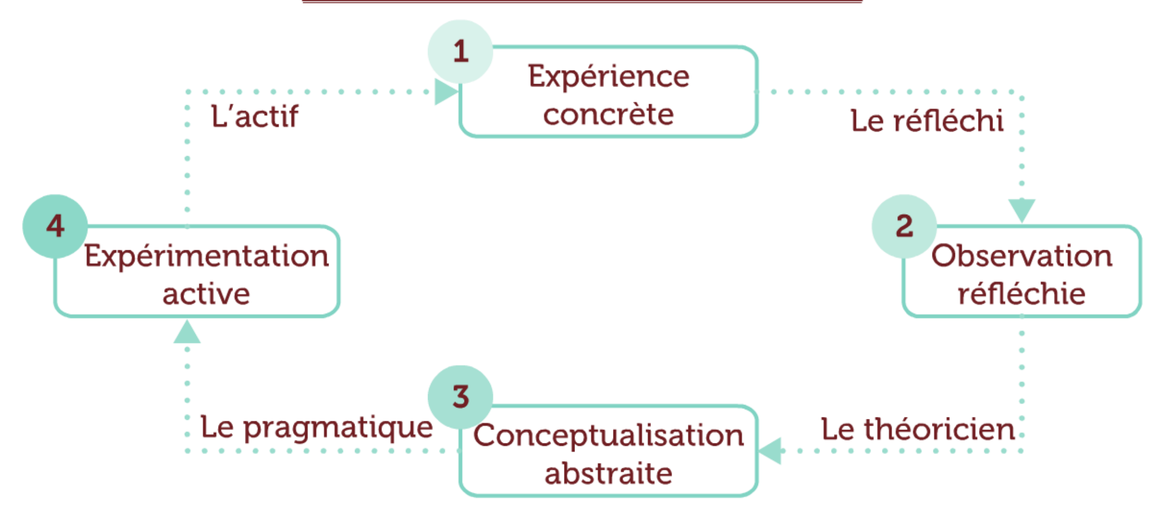
Les styles d'apprentissage

David A. Kolb (1984) met en lumière un cycle d'apprentissage en quatre phases successives :

- J'expérimente concrètement une action, une idée (j'essaie par exemple d'insérer un tableau dans une page Word).
- J'observe ce que je viens d'expérimenter (« *Est-ce que le résultat me convient ?* »).
- Je conceptualise mon observation (« *Est-ce que j'aurais pu utiliser une meilleure méthode, par exemple insérer un tableau prédéfini ?* »).
- Je mets l'action, l'idée en application en fonction de l'expérience initiale (j'insère un tableau prédéfini).

Chaque apprenant passe par ce cycle de quatre phases mais chacun préfère en général une ou deux phases de ce cycle, cette préférence étant liée à ses propres réussites et ses échecs dans ses tentatives d'apprendre. Chacun d'entre nous possède donc son propre style d'apprentissage que Honey et Mumford (1992) ont qualifié d'actif, réfléchi, théoricien et pragmatique.

Le cycle et les styles d'apprentissage



Les principales caractéristiques des styles d'apprentissage

Style	Caractéristiques
L'actif	S'engage totalement et sans idée préconçue dans des expériences nouvelles Ouvert ; s'enthousiasme facilement ; relève les défis ; sociable Souvent débordé ; agit d'abord et, ensuite, réfléchit aux conséquences ; s'ennuie rapidement
Le réfléchi	Prend du recul pour réfléchir et examiner les situations selon différents angles Accumule les données, les analyse attentivement ; prudent ; repousse les décisions Discret en formation ; observe et écoute les autres ; silencieux, calme et tolérant
Le théoricien	Organise ses observations et les intègre à des systèmes théoriques, logiques. Aborde les problèmes de façon verticale, en suivant une démarche logique dont les étapes sont enchaînées Perfectionniste ; aime analyser et synthétiser ; rationnel et logique. Préfère l'objectivité rationnelle à la subjectivité Attache beaucoup d'importance à la certitude objective ; inconfortable face à des affirmations subjectives ou face à un mode de pensée latéral

Style	Caractéristiques
Le pragmatique	S'intéresse à l'application concrète Aime mettre en pratique ; travaille avec empressement et confiance sur ce qui l'intéresse ; aime prendre des décisions, résoudre des problèmes S'impatiente quand un sujet s'éternise et n'aboutit à rien de concret. *« Si ça marche, c'est bon ; sinon, ça ne sert pas à grand-chose »*

Les canaux d'accès à la mémoire

Visuel, auditif ou kinesthésique ? À chacun sa façon d'appréhender l'information et d'emmagasiner le savoir !

- **Les visuels** captent l'information de préférence par ce qu'ils voient : ils ont une mémoire visuelle. Ils excellent dans l'appréhension des formes, des couleurs et de l'espace. Montrez-leur ce que vous voulez leur transmettre ; illustrez vos propos.
- **Les auditifs** sont habiles en communication verbale ; ils ont besoin de s'exprimer mais vous écouteront attentivement. Ils écrivent peu.
- **Les kinesthésiques** sont adeptes de l'action, du mouvement et de la participation. Ils ont besoin d'agir, de faire, de toucher et d'imiter. Ils privilégient la méthode essai-erreur plutôt que l'écoute.

Repère express

Concevez une formation variée, valorisez tous les canaux d'accès à la mémoire.

Expression et mémorisation

Pour communiquer avec vos stagiaires, vous utilisez trois registres de communication : la composante verbale (les mots, l'étendue du

vocabulaire, le discours et sa logique), la composante paraverbale (la voix, son timbre, son intonation, le débit et son volume, la prononciation) et, enfin, la composante non verbale (la gestuelle, le regard et le sourire, la posture physique).

Il est important en particulier d'avoir conscience, dans la transmission effective d'un message, qu'au-delà des mots, composantes paraverbale et non verbale ont un impact très significatif, comme le montre le tableau ci-après : la voix véhicule cinq fois plus de messages que les mots, et le langage non verbal huit fois plus !

Vous utiliserez des mots compréhensibles en relation avec le niveau de l'auditoire et la thématique traitée (attention aux acronymes et « mots savants » que vous, expert, utilisez quotidiennement mais qui peuvent être obscurs pour vos stagiaires). Vous appuierez ces mots d'une voix vectrice d'informations et d'émotions et d'un langage corporel en cohérence avec votre propos.

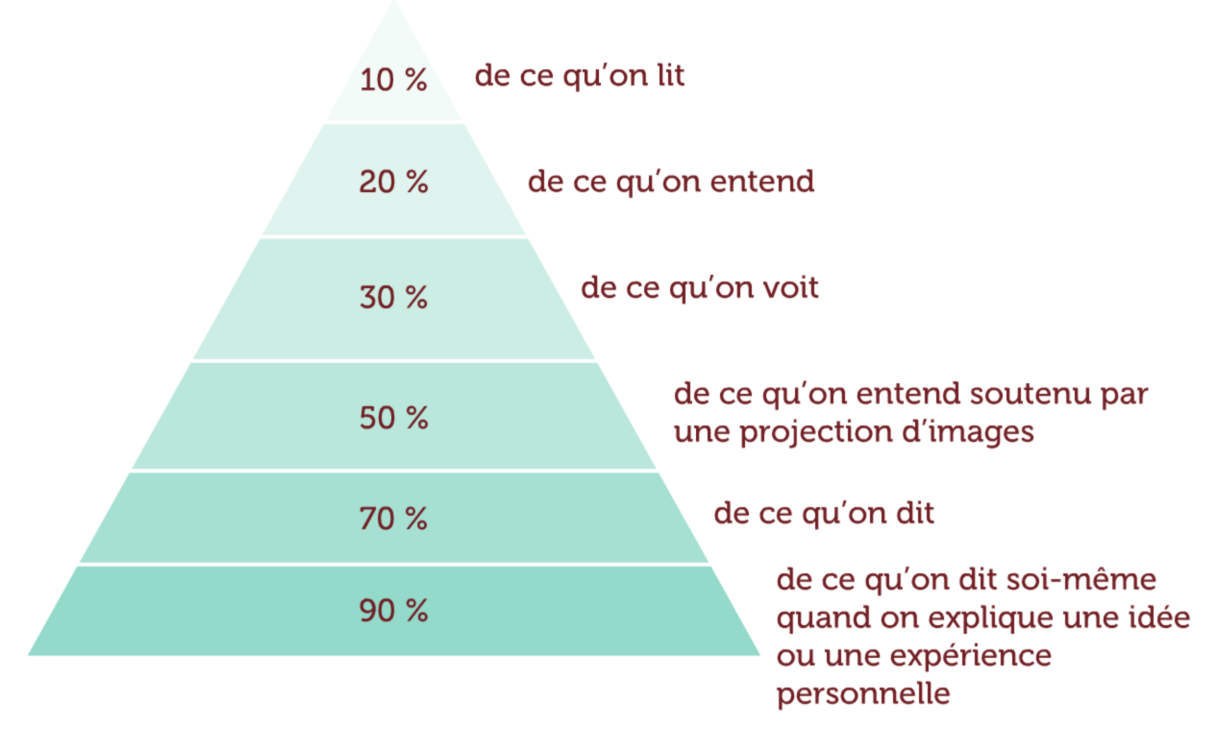
Les trois registres de la communication

Registre	Caractéristiques	Impact
Les mots	Signification littérale	× 1
La voix	Inflexion Diction Timbre Débit Mélodie	× 5
Les gestes et la mimique (non-verbal)	Expression des yeux, du visage Posture Mouvements du corps	× 8

Source : d'après Albert Mehrabian.

Mais que mémorise-t-on ? Dans des conditions normales et si nous faisons attention, nous ne mémorisons que très peu de ce que nous lisons, à peine plus de ce que nous entendons et de ce que nous voyons. Notre mémorisation commence à être efficace lorsque nous voyons quelque chose et lorsqu'on nous explique cette chose et, surtout, lorsque nous parlons, lorsque nous expliquons une expérience que nous avons vécue.

Dans des conditions normales d'attention, nous mémorisons…



Source : d'après « le cône d'expérience » d'Edgar Dale.

Vous aurez donc tout intérêt à faire parler vos stagiaires : le stagiaire qui s'exprime (et donc s'implique) retient beaucoup, le stagiaire qui écoute retient bien moins…

→ RÉCAPITULONS

Vous serez d'autant plus efficace que :

- vous vous adapterez aux différents styles d'apprentissage et aux différents canaux d'accès à la mémoire ;
- vous maîtriserez les trois registres de la communication ;
- vous ferez s'exprimer vos stagiaires.

3. Les stagiaires ont des besoins

→ EN BREF

Nous savons tous à quel point une formation peut se révéler ennuyeuse ! Regardons comment éviter une telle situation en nous intéressant aux dimensions individuelles – les besoins du stagiaire – et collectives – la dynamique d'un groupe – de la formation.

Les besoins d'un stagiaire

Comment satisfaire les besoins des stagiaires en formation et créer un climat de confiance propice à l'apprentissage ?

Vos stagiaires ont tout d'abord besoin d'**être rassurés** : vous présenterez clairement les objectifs de la formation, vous adapterez autant que possible le programme aux attentes des participants, vous rappellerez les règles de conduite (horaires, pauses, déjeuner, règles de fonctionnement…). Il s'agit du contrat de formation.

Ils ont ensuite besoin de **comprendre** : vous donnerez du sens à la formation, utiliserez un langage clair, concis et adapté à l'auditoire, vous vous assurerez que les messages sont correctement interprétés.

Repère express

Prenez en compte les besoins de vos stagiaires quand vous construisez votre formation.

Vos stagiaires ont besoin d'**agir**, d'être acteurs de leurs apprentissages, de participer : les méthodes pédagogiques actives concourent à leur implication.

Ils ont également besoin de se sentir **appartenir** au groupe en formation : vous construirez une atmosphère bienveillante, et non de jugement, vous générerez une cohésion de groupe constructive et encouragerez le processus d'apprentissage par le partage.

Vos stagiaires ont enfin besoin d'être **reconnus**, valorisés, encouragés, que leur travail soit apprécié et que leur propre individualité soit prise en compte.

Les besoins d'un stagiaire



Source : adapté d'après DEMOS.

Combattre la routine

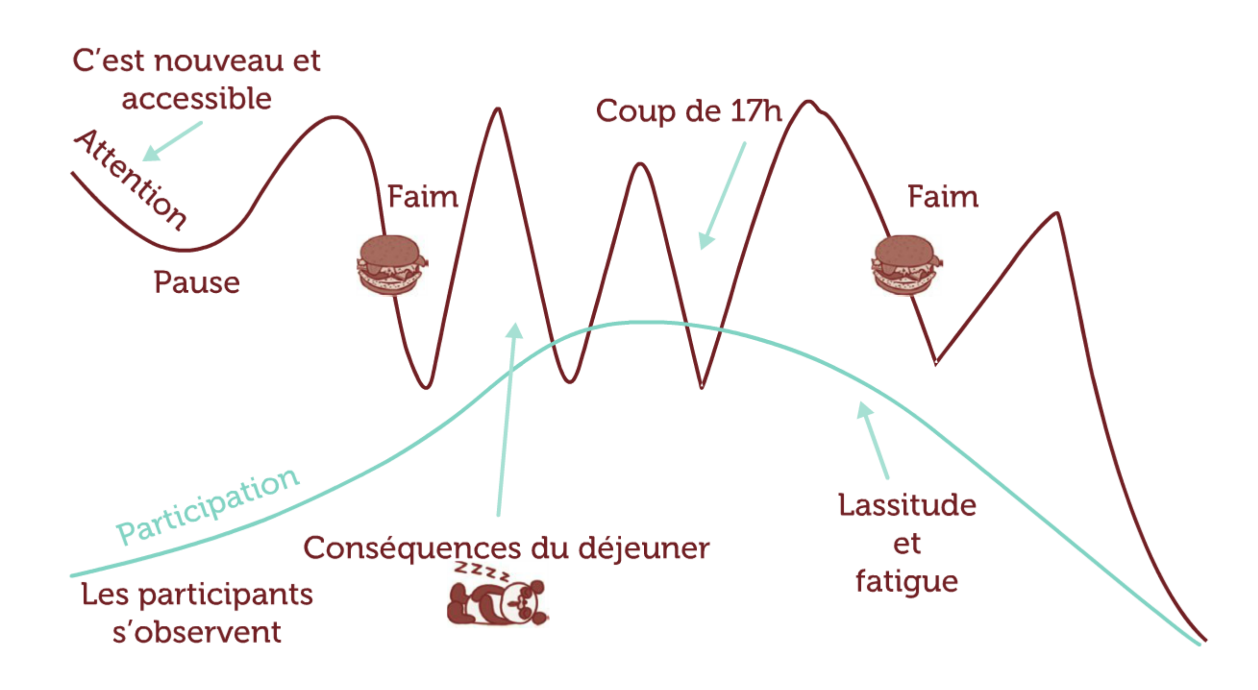
Un groupe en formation ne fonctionne pas de la même manière selon le moment de la journée. Vous pouvez analyser sa dynamique de fonctionnement sous deux aspects : la participation de ses membres et l'attention que ses membres portent à la formation.

Repère express

Les stagiaires d'un groupe dynamique, qui participent activement à la formation, apprennent mieux.

L'**attention portée à la formation** par les stagiaires suit un cycle en dents de scie, rythmé par la fatigue légitime et les conséquences funestes du déjeuner.

Exemple de participation et d'attention d'un groupe en formation en France



Elle est par exemple forte en début de journée – *c'est nouveau, ça m'intéresse…* – mais baisse graduellement dans la matinée : il est temps de faire une pause vers 10 h 30 !

Repère express

Introduisez des activités dynamiques (jeu de rôle, exercice…) vers 10 heures du matin, après le repas et en milieu d'après-midi.

La **participation** des membres du groupe monte en puissance graduellement. Il n'est pas rare qu'un groupe ne « fonctionne bien » que plusieurs heures après le début de la formation.

Pour d'autres cultures, ce cycle peut être décalé : il n'y a par exemple pas forcément de longue pause déjeuner en Grande-Bretagne.

La dynamique d'un groupe en formation

L'implication de vos stagiaires et du groupe suit généralement une courbe en forme de plateau : après une phase de montée en puissance où le groupe se crée, avec parfois des tensions consécutives aux premiers contacts entre participants – que vous gérerez attentivement – le groupe arrive à un stade de maturité et fonctionne de manière optimale.

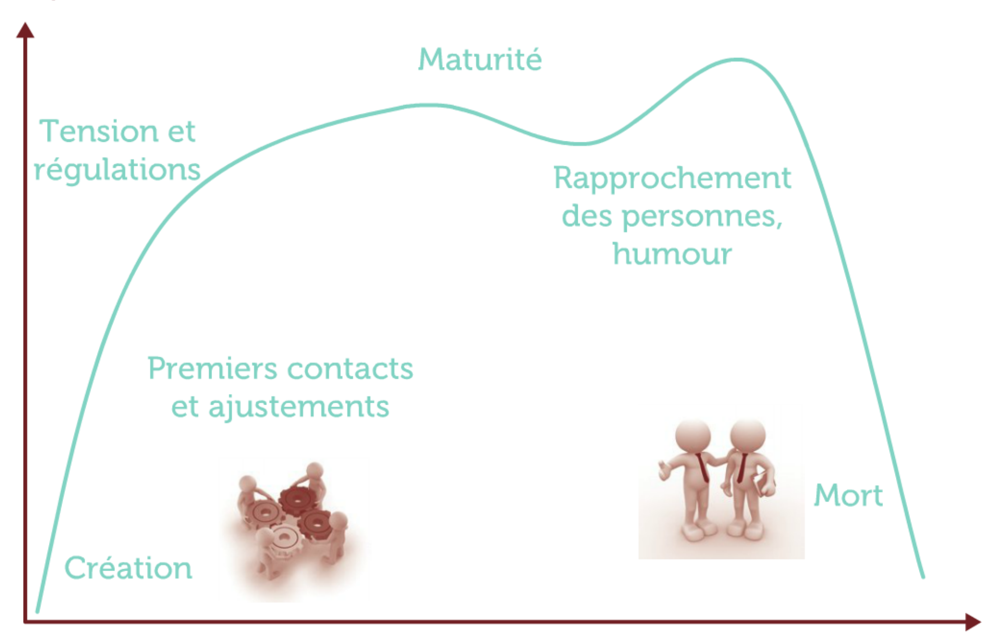
Durant la phase de **création** et de **montée en puissance** du groupe :

- vous accueillerez les participants de façon à les mettre en confiance ;
- vous fixerez les règles de fonctionnement afin de poser les bases du travail commun ;
- vous rappellerez les objectifs de la formation et détecterez les attentes individuelles ;
- vous encouragerez l'échange et le partage et vous vous efforcerez de faire monter en puissance la participation le plus rapidement possible.

Durant la phase de **maturité** du groupe :

- vous alternerez les méthodes pédagogiques pour éviter la lassitude et la fatigue ;

La dynamique d'un groupe en formation



Source : d'après Cauden et Cuisiniez, 2012.

- vous mettrez tout en œuvre pour garder le niveau d'implication au maximum en prévoyant en particulier des séquences dynamiques et ludiques et en accordant des pauses régulières ;
- vous impliquerez vos stagiaires en les mettant au cœur de la formation.

En **fin de formation**, vous pourrez combattre la « mort du groupe » en favorisant les échanges entre les stagiaires et/ou entre les stagiaires et vous, en mettant en place des outils collaboratifs permettant de « garder le contact » et de continuer à s'enrichir, à progresser.

→ RÉCAPITULONS

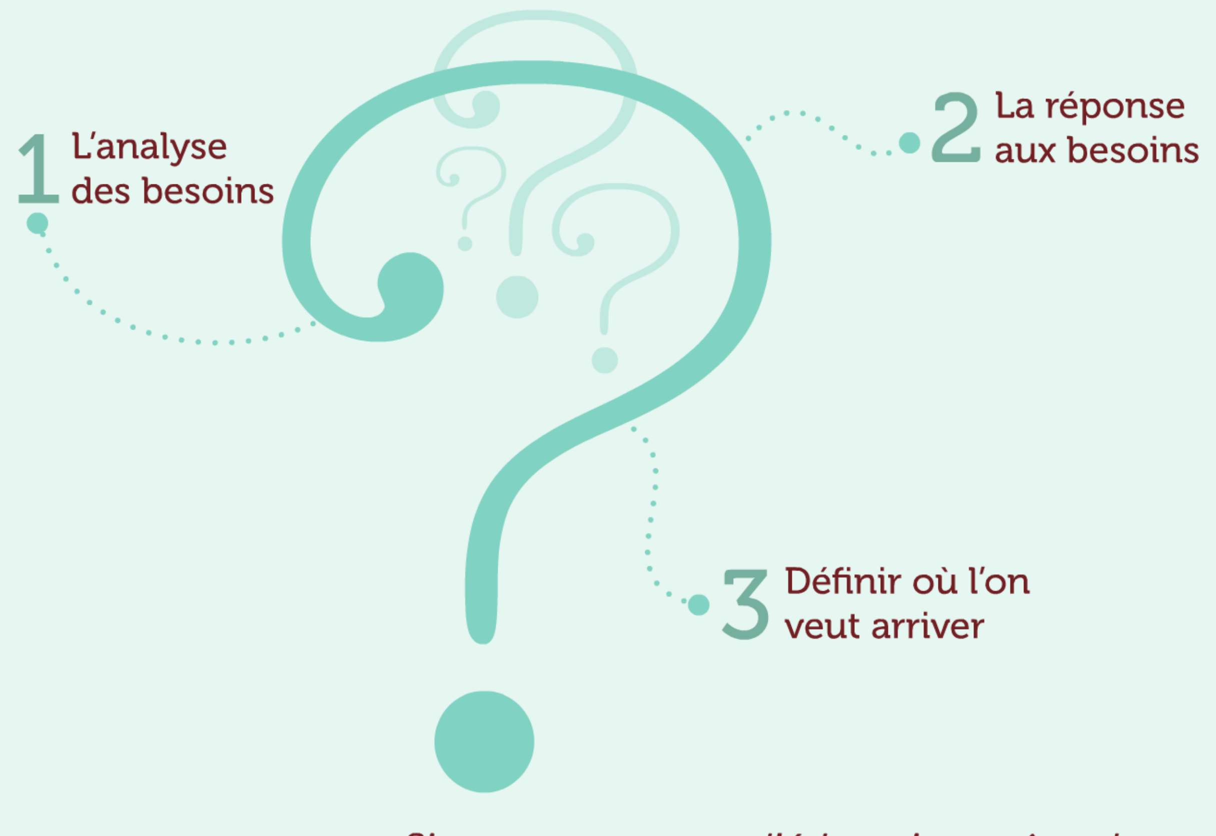
En intégrant le fait que chaque stagiaire a ses propres besoins, a son propre rythme chronobiologique, a son propre niveau d'implication, il vous appartient en tant que formateur de construire et d'animer des formations variées, mettant l'apprenant au centre du dispositif. À bas les 100 diapositives Powerpoint au retour du repas !

ET VOUS ?

1. Rappelez-vous certains de vos cours soporifiques à l'école. Avez-vous envie de faire revivre ça à vos stagiaires ?
2. Êtes-vous « resté humble » quant à la quantité d'informations que vous voulez délivrer ?
3. Avez-vous intégré les effets de la chronobiologie lorsque vous avez conçu votre formation ?
4. Avez-vous analysé l'impact de votre voix et de votre langage corporel dans la transmission de l'information ?

Détecter et formaliser les besoins de formation

CLÉ 2



« Si vous pensez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance. »

Derek Bok

1. L'analyse des besoins

→ EN BREF

La conception d'une formation répond à un processus précis pour qu'elle soit la plus utile et pertinente possible pour le stagiaire et pour l'entreprise.

Le cycle de formation

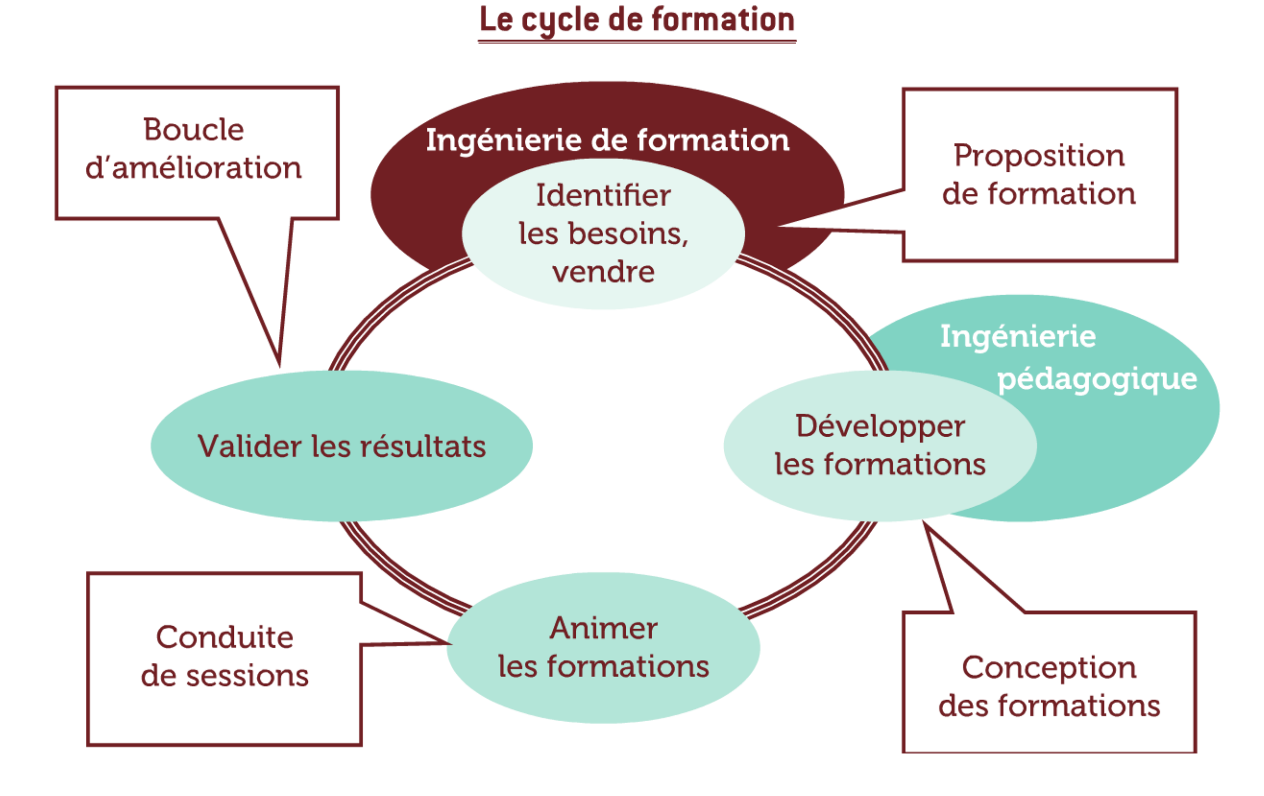
Une action de formation complète s'articule autour d'un processus formé de quatre grandes phases qui suivent une logique d'amélioration continue :

- **L'identification des besoins de formation (ingénierie de formation) :** analyser la situation et les besoins en formation, produire le cahier des charges formation, produire et défendre la proposition de formation.
- **Le développement de la formation (ingénierie pédagogique) :** concevoir la formation à partir du cahier des charges et de la proposition de formation approuvés.
- **L'animation de la (des) session(s) de formation :** conduire les sessions de formation prévues devant les stagiaires.
- **L'évaluation des résultats obtenus et amélioration, si nécessaire, de la formation :** comparer les résultats obtenus par rapport aux engagements pris dans la proposition de formation et, le cas échéant, faire en sorte que les prochaines sessions soient plus en adéquation avec les attentes et les engagements.

Repère express

En respectant chaque étape du cycle de formation, vous inscrivez pleinement votre démarche dans une perspective d'amélioration continue.

Le cycle de formation



Analyser les besoins

L'identification et l'analyse des besoins sont la base indispensable à l'établissement d'une formation de qualité. Elles vous permettront en particulier d'évaluer l'écart entre les compétences actuelles de la population de stagiaires que vous aurez à former et celles attendues à l'issue de la formation.

Posez-vous les questions suivantes :

- **Mon commanditaire :** qui est-il ? Quelle est sa demande ? Quelle est l'origine de sa demande ? Par exemple, fait-il face à des évolutions technologiques,

Repère express

Prenez le temps de bien comprendre et analyser la demande de formation.

organisationnelles ou économiques ? A-t-on déjà mené des formations pour lui ?

- **Les résultats attendus :** quels sont les enjeux de mon commanditaire ? À quel objectif opérationnel souhaite-t-il arriver à la fin de la formation ? Quelles sont les compétences visées ? A-t-il déjà des idées sur le montage et les grandes lignes de la formation ? Quels sont les points clés à faire acquérir aux stagiaires lors de la formation ?

Repère express

Contactez votre commanditaire pour obtenir toutes les informations nécessaires.

- **Les stagiaires :** qui sont-ils (fonction, effectif, niveau de formation, niveau hiérarchique) ? Qu'attendent-ils de la formation ? Que connaissent-ils déjà du sujet envisagé (prérequis) ? Sont-ils plutôt favorables ou plutôt défavorables à cette formation ? Évaluation/sélection ?
- **L'organisation de la formation :** lieu, durée, découpage, nombre de stagiaires par session, budget ? Y a-t-il des contraintes sur les modalités pédagogiques (par exemple formation en salle uniquement, horaires, type d'évaluation et critères souhaités) ? Quel est le planning prévisionnel de l'action de formation ? Y a-t-il des exigences particulières ?

Ils l'ont dit

« Tout objectif flou se traduit irrémédiablement par une ânerie précise. »

Anonyme

Vous pourrez structurer votre analyse dans le « cahier des charges de la demande » (norme AFNOR X 50-769), qui vous servira à vérifier si vous avez bien compris la demande de votre commanditaire. Il est organisé autour de 14 chapitres :

- Identité du demandeur.
- Situation de départ à traiter.
- Situation d'arrivée à obtenir.
- Message à délivrer.

- Méthode de travail.
- Contraintes.
- Population concernée.
- Conditions de la réussite.
- Interlocuteurs.
- Implication des acteurs.
- Exigences particulières.
- Ressources (économiques, matérielles, humaines...).
- Évaluation : nature, critères, indicateurs.
- Justification de votre expertise.

→ RÉCAPITULONS

En prenant le temps d'identifier, d'analyser et de formaliser les besoins de votre commanditaire sous la forme d'un cahier des charges, vous vous assurerez de produire une réponse pertinente et adaptée à sa demande.

Ils l'ont dit

« L'homme honorable commence par appliquer ce qu'il veut enseigner ; ensuite, il l'enseigne. »
Confucius

2. La réponse aux besoins

→ EN BREF

Vous avez compris et formalisé le besoin. Il va vous falloir maintenant répondre à ce besoin et, si nécessaire, établir une proposition commerciale de formation que vous défendrez devant votre commanditaire.

Structurer la réponse

Votre réponse au cahier des charges de la demande de formation (ou votre proposition commerciale s'il s'agit d'un commanditaire externe) permettra à votre commanditaire de voir si vous avez compris ses besoins et si votre réponse (proposition de formation) lui paraît pertinente. Il s'agit donc d'un document clé qui servira à la contractualisation de l'action de formation.

Votre réponse récapitule l'ensemble des objectifs et des engagements que vous prendrez vis-à-vis de la formation. Vous pourrez la structurer selon trois thématiques :

Compréhension du besoin

- Reformulation du contexte.
- Reformulation de la demande.
- Population concernée (public à former).

Nature de la solution proposée

- Objectifs pédagogiques : les objectifs à atteindre à l'issue de la formation.
- Orientation et progression pédagogiques : le dispositif proposé et vos partis pris, les grandes lignes du programme de formation.
- Nombre de sessions à animer.
- Organisation de la formation (dates, lieu, nombre de formateurs, matériel pédagogique…).

Autres éléments d'importance

- Engagements sur les résultats : à quoi vous engagez-vous à la fin de la formation, vis-à-vis de votre commanditaire et de vos stagiaires ?
- Proposition financière et commerciale.

Repère express

Votre réponse doit aborder tous les points clés du cahier des charges sur lesquels vous serez attendu lors de la présentation auprès de votre commanditaire !

Présenter votre réponse

La présentation de votre réponse de formation est un moment important pendant lequel il va falloir convaincre votre commanditaire de sa pertinence et de son bien-fondé en regard de ses attentes.

Aussi, nous vous conseillons vivement de bien anticiper et préparer cette présentation. Vous pourrez par exemple prendre en considération les aspects suivants, utiles à l'écrit comme à l'oral :

Clarté de la réponse

- Le besoin est-il proprement décrit et reformulé ? Votre commanditaire peut-il aisément se reconnaître dans la formulation initiale de son besoin ? (astuce : démarrer tout d'abord par un rappel du besoin avant de proposer votre solution)
- Le langage et les termes utilisés sont-ils clairs ? (évitez le jargon « métier » en vous mettant dans les chaussures de votre commanditaire)
- Avez-vous prévu des images, illustrations ou graphiques utiles à la bonne compréhension de votre proposition ?

Ils l'ont dit

« Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours. »

Napoléon Bonaparte

Mise en forme de la réponse

Le tout est-il présenté de façon séduisante ? Le commanditaire aura-t-il envie de lire et de découvrir plus avant votre réponse ?

Originalité de la réponse

- En quoi votre réponse est-elle pertinente, « unique », originale et capable de susciter intérêt et désir chez votre commanditaire ?
- Avez-vous conservé quelques « pépites » à présenter à l'oral afin de faire la différence ?

Repère express

Ne négligez ni le fond ni la forme de votre réponse : il en va de votre crédibilité.

Pertinence de la réponse

En quoi votre réponse est-elle cohérente et propice à rassurer votre commanditaire sur votre capacité « à faire », à mettre en œuvre la formation proposée si vous proposition est retenue ?

→ RÉCAPITULONS

La préparation et la validation de la réponse de formation (ou de votre proposition commerciale s'il s'agit d'un commanditaire externe) dans toutes ses composantes constituent un préalable essentiel au succès de votre démarche de formation.

3. Définir où l'on veut arriver

→ EN BREF

Vous porterez une attention toute particulière à l'écriture des objectifs de votre formation, essentiels pour en définir l'ambition en matière de compétences à développer.

À quels résultats devez-vous arriver à l'issue de la formation ? Que doivent avoir acquis vos stagiaires ? Que doivent-ils être capables de réaliser ? Quelles compétences, en termes de savoir, savoir-faire et savoir être, doivent-ils avoir acquis ?... Bref, en d'autres termes, à quoi vous engagez-vous ?

Il va vous falloir définir attentivement cet engagement, que vous formaliserez dans l'objectif pédagogique global (OPG) de la formation. L'OPG définit le résultat attendu de votre formation.

Comme tout objectif, l'OPG doit être SMART.

Un OPG SMART

S	Spécifique, simple : il doit définir précisément le résultat à atteindre à l'issue de la formation
M	Mesurable : pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur son atteinte
A	Atteignable, acceptable : il ne doit pas être trop ambitieux pour qu'il puisse être accepté par les stagiaires
R	Réaliste : il doit tenir compte des moyens affectés à la formation et être pertinent par rapport au vécu des stagiaires
T	Temporellement structuré : défini dans le temps

Vous pourrez formuler votre OPG de la manière suivante :

À la fin de la formation, le stagiaire sera capable de (faire quelque chose : verbe d'action et objet), *avec* (critères de réussite, de performance), *dans telles conditions de réalisation.*

- **Le verbe d'action et l'objet** permettront de déterminer une performance, une activité, un comportement observable, et son niveau de maîtrise.
- **Les critères de réussite ou de performance** permettront de se prononcer sur le fait que l'objectif est atteint ou non.
- **Les conditions de réalisation** définiront les moyens autorisés ou mis à disposition, le lieu de réalisation, le temps imparti...

Aidez-vous d'une liste de verbes d'action telle que celle proposée par Bloom (« Taxonomie de Bloom »), organisée en six grandes catégories :

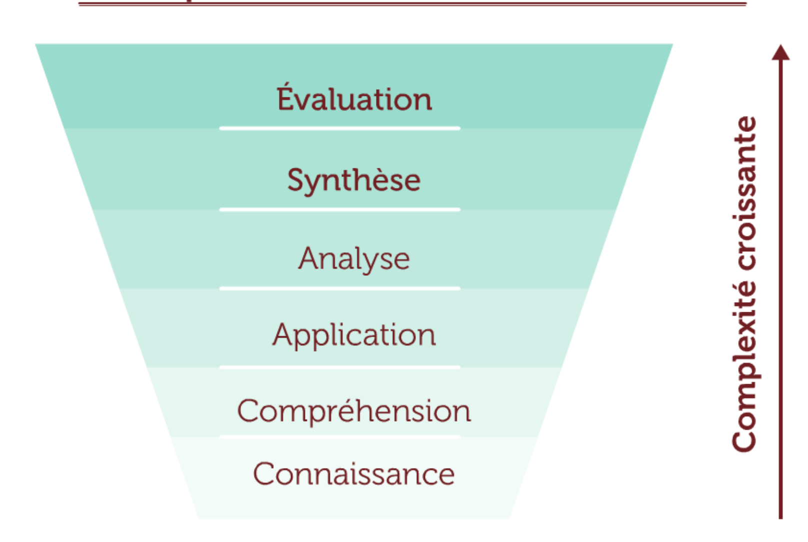
- Verbes liés à la **connaissance** (mémoriser et restituer des informations) : *arranger, citer, cocher, copier, désigner, donner la définition, encercler, épeler, esquisser, étiqueter, insérer, lister, localiser, marquer, mémoriser, montrer, nommer, noter, ordonner, placer, réciter, répéter, reproduire, séparer, souligner…*
- Verbes liés à la **compréhension** (restituer un sens dans d'autres termes) : *choisir, classer, décrire, différencier, discriminer, distinguer, expliquer, identifier, indiquer, intégrer, reformuler, situer, traduire, utiliser…*
- Verbes liés à l'**application** (transférer la théorie à des cas pratiques, règles non fournies dans l'énoncé) : *adapter, appliquer, compléter, dérouler un test, employer, illustrer, interpréter, planifier, pratiquer, reporter, schématiser, traduire, transférer, transposer, utiliser, vulgariser…*
- Verbes liés à l'**analyse** (identifier les parties d'un tout pour en distinguer les idées, trouver des relations logiques) : *analyser, calculer, choisir, comparer, distinguer, décomposer, désassembler, différencier, disséquer, diviser, examiner, extraire, rechercher, séparer, simplifier, résoudre…*
- Verbes liés à la **synthèse** (réunir pour former un tout, demandant de la créativité) : *assembler, bâtir, compiler, composer, concevoir, construire, créer, édifier, expliquer, façonner, intégrer, produire, rassembler, recombiner, reconstruire, regrouper, remettre en ordre, réorganiser, structurer, systématiser…*
- Verbes liés à l'**évaluation** (porter des jugements qualitatifs ou quantitatifs, défendre son point de vue) : *apprécier, argumenter, chiffrer, ordonner, estimer, évaluer, évaluer selon critères, juger, justifier, prédire, vérifier par des tests…*

Repère express

Vérifiez que vos stagiaires pourront atteindre l'objectif : ne soyez pas trop « ambitieux ».

Attention à ne pas employer de verbes trop « ambitieux » de synthèse ou d'application si la durée de la formation est limitée et/ou le niveau des stagiaires est relativement faible par rapport à l'objet de la formation : à niveau de stagiaires équivalent, il est beaucoup plus compliqué et long d'atteindre un objectif lié à un verbe d'analyse ou de synthèse plutôt qu'un objectif lié à un verbe de connaissance ou de compréhension.

La complexité croissante des verbes d'action



Les verbes couramment utilisés tels que : *connaître, savoir, réfléchir, comprendre*, etc. ne sont pas des verbes d'action, essayez de ne pas les utiliser dans la formulation de vos objectifs.

Voici un bon exemple d'OPG : *À la fin de la formation, le stagiaire sera capable de dérouler le test XP41 en suivant la procédure P12, dans des conditions de laboratoire* : un verbe d'action (*dérouler le test*) lié à l'application d'une théorie, portant sur l'objet (*test XP41*) est complété par un critère de réussite (*en suivant la procédure P12*) et des conditions de réalisation (*en laboratoire*).

Ils l'ont dit

« Un enseignement qui n'enseigne pas à se poser des questions est mauvais. »

Paul Valéry

.... Et voici un OPG mal formulé : À *la fin de la formation, le stagiaire sera capable de comprendre le déroulement des tests* : « *comprendre* » n'est pas un verbe d'action, les tests à dérouler et leurs conditions d'exécution ne sont pas précisés ; la vérification de l'atteinte de cet objectif est impossible.

→ RÉCAPITULONS

L'identification des besoins de votre commanditaire est un préalable essentiel au développement de la formation. Seule une description précise des objectifs permettra d'en garantir l'ambition en matière de résultats visés. Prenez le temps nécessaire à la compréhension et à l'élaboration du cahier des charges et de votre proposition.

ET VOUS ?

1. Êtes-vous sûr d'avoir bien compris la demande de formation ?

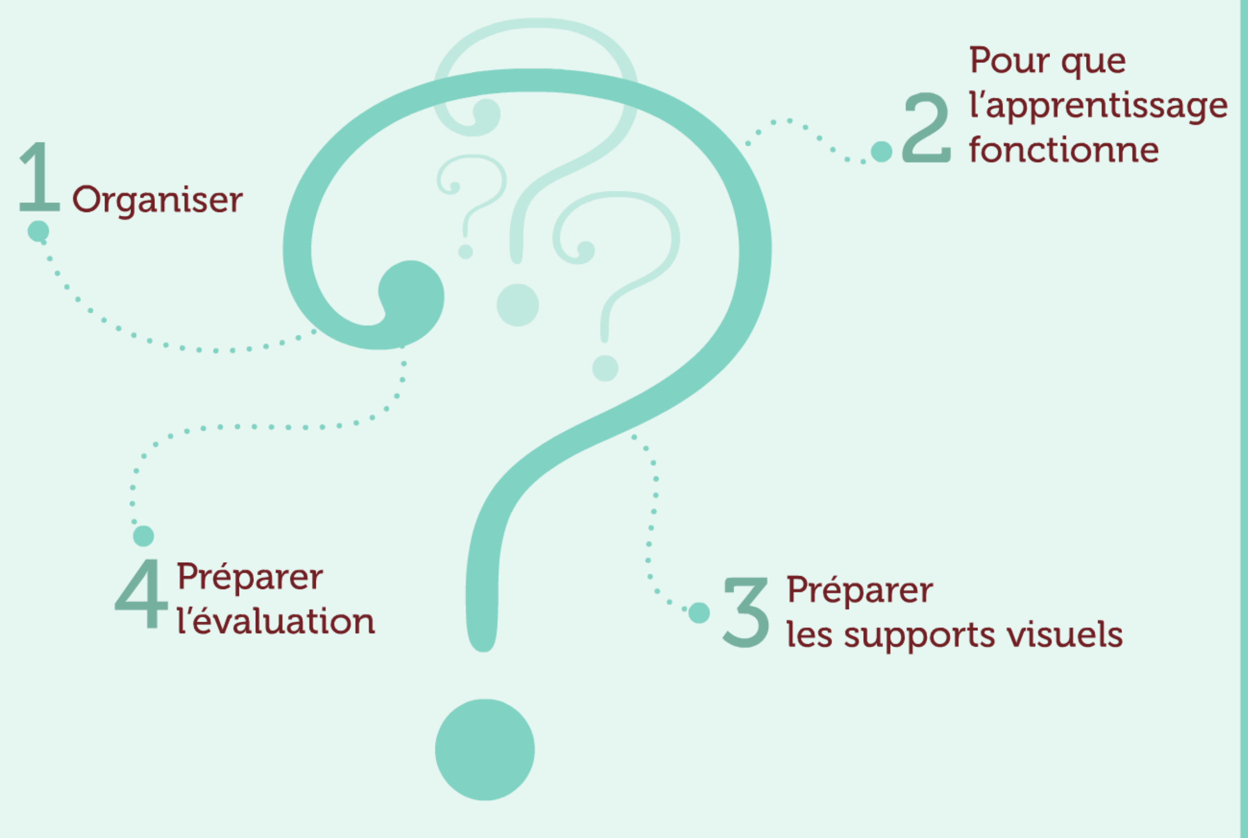
2. Avez-vous abordé tous les besoins de votre commanditaire dans votre réponse ?

3. Avez-vous défini l'objectif pédagogique global de votre formation ?

4. N'avez-vous pas « visé trop haut » : êtes-vous sûr de pouvoir atteindre votre OPG ?

Concevoir une formation

CLÉ 3



« Le grand but de l'éducation n'est pas la connaissance mais l'action. »

Herbert Spencer

1. Organiser

→ **EN BREF**

Suivre scrupuleusement un processus de conception robuste vous permettra de préparer efficacement votre formation ; évitez de commencer par créer les supports pédagogiques !

Le processus de conception

Le processus de conception d'une formation (ingénierie pédagogique) structure toutes les actions à réaliser à partir de l'objectif pédagogique global que vous avez validé (cf. clé 2). Il comporte six étapes que vous découvrirez au fil des paragraphes suivants.

Le processus de conception d'une formation

Définir l'objectif pédagogique global (OPG)

Définir les objectifs pédagogiques partiels (OPPs)

Définir la progression pédagogique

Établir le déroulé pédagogique

Choisir les méthodes pédagogiques

Choisir les techniques pédagogiques

Créer les supports pédagogiques

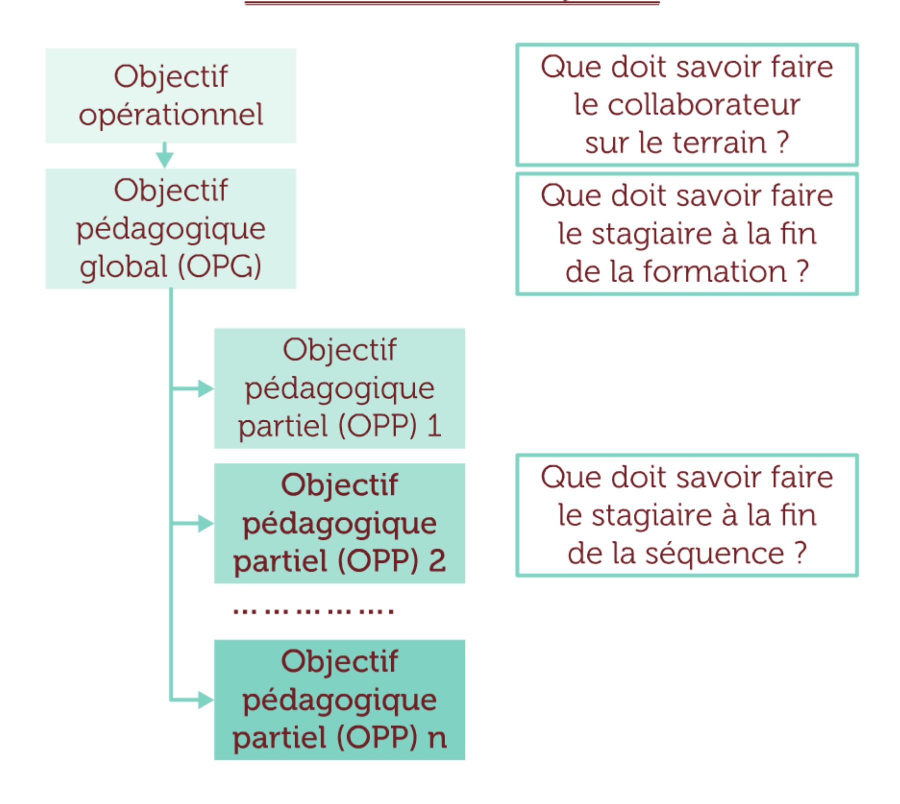
Définir les objectifs pédagogiques partiels

Vous avez précédemment défini et validé l'objectif pédagogique global (OPG) de la formation. Il va maintenant falloir entrer dans les détails, décliner cet OPG en objectifs pédagogiques partiels (OPPs) : ce que vos stagiaires seront capables de faire à la fin de chaque séquence (de chaque « chapitre ») de votre formation. L'atteinte de tous les OPPs permettra d'atteindre l'OPG.

Repère express

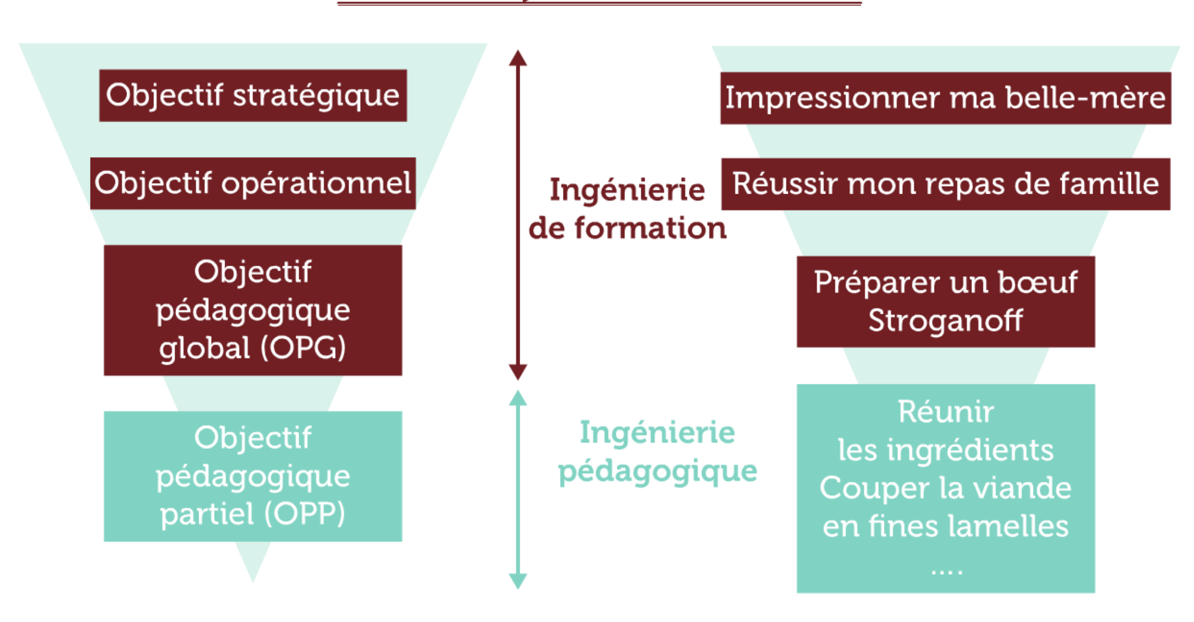
Créer une formation est compliqué : vous ne ferez probablement pas bien du premier coup ! Donnez-vous du temps pour peaufiner votre travail.

La déclinaison des objectifs



Supposez que vous vouliez impressionner votre belle-mère en réussissant un bœuf Stroganoff lors d'un repas de famille (votre objectif opérationnel). Eh bien, vous allez chercher une formation qui vous permettra de préparer cette recette (*À l'issue de la formation, vous serez capable de préparer un bœuf Stroganoff dans votre cuisine en suivant la recette : votre OPG*). Cet OPG pourra être décliné en OPPs, par exemple : *À la fin de la séquence, vous serez capable de réunir les ingrédients nécessaires à la recette* ; *Couper la viande en fine lamelles*... Si vous avez atteint l'ensemble des OPPs, vous devriez être capable de réaliser cette succulente recette et d'impressionner votre belle-mère !

Histoire d'objectifs, une illustration



Définir la progression pédagogique

Comment allez-vous faire progresser pas à pas vos stagiaires ? Comment allez-vous structurer votre formation, organiser ses différentes

séquences ? Allez-vous commencer par des aspects théoriques ? Par le début d'un processus ? Par un jeu servant à découvrir la problématique ? Par une mise en situation ? En d'autres termes, comment allez-vous agencer vos OPPs ?

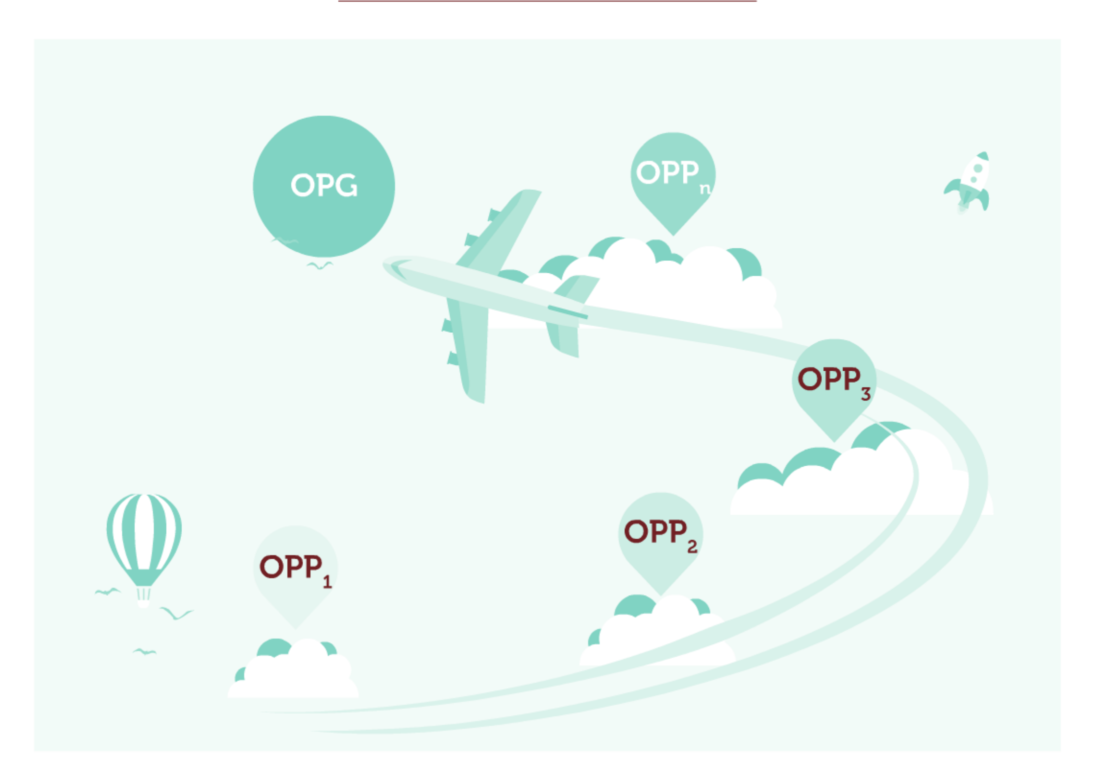
Lorsque vous serez satisfait de la progression que vous venez de créer, définissez les composantes principales de chacune de ses séquences :

- L'intitulé de la séquence.
- La durée.
- Les méthodes et les techniques pédagogiques que vous utiliserez.
- Les moyens logistiques nécessaires.

Repère express

Commencez la progression pédagogique par là où les stagiaires sont les plus à l'aise pour qu'ils accrochent dès le début et prennent du plaisir.

La progression pédagogique



- Les informations utiles au formateur pour l'animation de la séquence, par exemple les messages clés à faire passer.
- Le mode d'évaluation que vous envisagez.

Établir le déroulé pédagogique

Le déroulé pédagogique est un document qui décrit les différentes séquences de la formation, telles que vous les avez déterminées dans votre progression pédagogique.

Ainsi, séquence par séquence, donc OPP par OPP, vous détaillerez l'horaire de début et la durée prévisionnelle, le thème de chaque OPP, les méthodes d'animation souhaitées, les moyens logistiques (dont les supports pédagogique que vous comptez utiliser), les contenus et messages clés à faire passer, et les modalités d'évaluation de la séquence.

Format de déroulé pédagogique

OPP/ Intitulé de la séquence	Durée	Méthodes et techniques pédagogiques	Supports et moyens logistiques nécessaires	Informations utiles à l'animation	Mode d'évaluation
Jour 1					
		Pause			
		Pause déjeuner			
	Fin Jour 1				
Jour 2					

Ce document pourra être plus ou moins détaillé en fonction de la complexité de votre formation. Il constitue en tout cas l'un de vos outils clé pour structurer et détailler votre travail de conception tout en gardant en ligne de mire votre objectif pédagogique global. Il vous sera également de première utilité si vous avez à transmettre votre formation à un autre formateur.

Choisir les méthodes pédagogiques

Vous pouvez utiliser trois méthodes pédagogiques, en fonction du résultat escompté :

- **La méthode expositive.** C'est la plus classique, celle qui vient souvent spontanément à l'esprit, celle que nos « maîtres » utilisaient en classe : vous transmettez sous la forme d'un exposé. Vos stagiaires devront vous écouter, mémoriser vos propos en prenant des notes si nécessaire. Elle vise principalement à faire acquérir des savoirs.
- **La méthode interrogative.** Par un jeu de questions-réponses, d'échanges, vous incitez vos stagiaires à faire émerger les points à retenir. Vos stagiaires sont actifs, participent. Cette méthode vise principalement à faire acquérir des savoirs et des savoir-faire.
- **La méthode active.** Par des mises en situation, des jeux pédagogiques, des ateliers, des études de cas… vos stagiaires participent activement à l'acquisition de nouvelles compétences. Vous, formateur, définissez finement ce que vous attendez d'eux, puis jouez le rôle de ressource sur laquelle vos stagiaires s'appuient si nécessaire, et enfin renforcez les messages clés lors des mises en commun-synthèses. Elle vise principalement à faire acquérir des savoir-faire et des comportements professionnels (savoir être).

Repère express

Évitez d'utiliser seulement une méthode expositive : souvenez-vous des « grands amphis » que vous avez suivis (voire subis !) quand vous étiez plus jeune.

Choisir les techniques pédagogiques

Les techniques pédagogiques représentent les moyens, les outils que vous pouvez utiliser pour mettre en œuvre les trois méthodes pédagogiques.

Méthodes et diverses techniques pédagogiques associées

Méthode	Techniques pédagogiques
Expositive	Exposé, vidéo, démonstration…
Interrogative	Questions-réponses orales, écrites, brainstorming, questionnaire à choix multiples (QCM), vrai-faux, Post-it…
Active	Travail de groupes, étude de cas, formation sur le tas, exercice en sous-groupe ou individuel, jeu de rôle, jeu, simulation, Post-it (voir clé 4, sous-partie 4, « Animer avec la méthode active »)…

Pour chacune des techniques précitées, vous aurez besoin d'outils tels qu'ordinateur, rétroprojecteur, *paperboard*, feutres, tableau blanc, Post-it…

Faites-en une liste de manière à les préparer et ne pas être pris au dépourvu lors de votre animation. Vous pouvez les indiquer, pour chacune des séquences, dans la colonne « Supports et moyens logistiques nécessaires » de votre déroulé pédagogique.

Créer les supports pédagogiques

Vous aurez besoin de documents – les supports pédagogiques – pour aider vos stagiaires à s'approprier les sujets de la formation, et pour vous guider dans votre animation (voir section 3 : « Préparer les supports visuels »).

Dissociez les deux types de supports pédagogiques suivants :

- **Les supports stagiaires :** copie du diaporama projeté ou d'une partie de celui-ci, sujet des exercices, éléments de correction, fiches de synthèse,

manuels utilisateurs et livres… Vous les distribuerez au moment opportun, quand leur utilité pédagogique apparaîtra ; ils seront utiles à vos stagiaires pour s'approprier le contenu, participer aux exercices, prendre des notes, se remémorer un thème. Vous pourrez également prévoir de leur fournir une bibliographie ou une webographie, voire un forum de discussion pour qu'ils puissent continuer à échanger et à se former.

- **Les supports formateur :** ensemble des supports stagiaires plus diaporama, séquences vidéo, maquettes de démonstration… déroulé pédagogique et, si nécessaire, guide du formateur. Le guide du formateur détaille de manière fine le déroulé pédagogique et donne des « trucs » d'animation à utiliser pour que vos messages passent bien.

→ RÉCAPITULONS

Prenez le temps de structurer votre formation :

- Définissez l'OPG et les OPPs.
- Concevez la progression et rédigez le déroulé pédagogique.
- Déterminez les méthodes et les techniques pédagogiques appropriées.
- Et enfin concevez vos supports pédagogiques.

2. Pour que l'apprentissage fonctionne

→ EN BREF

Réussir la conception d'une formation consiste avant tout à bien cibler ses messages et à trouver le bon équilibre des méthodes pédagogiques.

Les messages clés de votre formation

Si vous voulez que votre formation « fonctionne » et atteigne l'objectif pédagogique global :

Repère express

Rappelez régulièrement les points clés de votre formation pour qu'ils s'ancrent efficacement dans la tête de vos stagiaires.

- Soyez redondant sur l'essentiel. Renforcez les messages clés, ceux que vos stagiaires doivent impérativement retenir.
- Prenez votre temps pour distribuer et étayer l'information. Votre performance de formateur n'est pas proportionnelle au nombre de diapositives Powerpoint que vous projetez.
- Assurez-vous que vos stagiaires ont compris en leur posant des questions et proposez des compléments d'information.
- Répondez à toutes les questions et acceptez d'entrer dans la logique du stagiaire : l'autre a toujours raison dans sa logique.
- Faites référence aux pratiques existantes et au métier de vos stagiaires ; cherchez des exemples qui leur parlent.
- Pensez que tous vos stagiaires sont différents les uns des autres et qu'ils apprennent donc de manière différente : ne sous-estimez pas les différences individuelles que vous rencontrerez à l'intérieur du groupe.
- Encouragez le processus d'apprentissage par le partage.
- Enfin, méfiez-vous de votre propre expertise : vous maîtrisez évidemment votre domaine mais n'oubliez pas que vos stagiaires, eux, ne le maîtrisent pas : ils rencontreront souvent beaucoup de difficultés là où vous ne l'attendez pas.

Le pastis ou l'équilibre des « 3 tiers »

Repère express

Avez-vous prévu suffisamment d'interactions avec vos stagiaires ?

À l'image d'un bon pastis provençal fait d'un tiers d'eau, d'un tiers de glaçons et d'un tiers de pastis, vous dynamiserez

votre formation en diversifiant les méthodes pédagogiques. Une première approche consiste à vérifier que les 3 grands types de méthodes – expositive, interrogative et active – seront utilisés sensiblement à part égale durant la formation. De cette manière, chaque apprenant sera impacté par la ou les méthode(s) qui correspond(ent) le mieux à son mode d'apprentissage.

Repère express

Passez au tamis de la sélection toutes les notions que vous voulez transmettre et focalisez-vous sur celles qui sont fondamentales.

Déterminez, pour chaque séquence, les méthodes pédagogiques utilisées, estimez leurs durées, puis vérifiez que la somme des durées de chacune des trois méthodes est sensiblement identique de manière à :

- toucher l'ensemble des apprenants ;
- s'adapter à tous les modes d'apprentissage ;
- capter l'attention et garder l'intérêt.

Ils l'ont dit

« L'ennui naquit un jour de l'uniformité. »

Antoine Houdar de La Motte

→ RÉCAPITULONS

Concevoir une formation prend du temps :

- Recherchez un bon équilibre mobilisant efficacement méthodes expositive, interrogative et active.
- Pensez à renforcer les messages essentiels pour que la « substantifique moelle » de votre formation soit ancrée.

3. Préparer les supports visuels

→ EN BREF

Préparer des supports visuels efficaces est une étape indispensable si vous désirez produire une formation de qualité et éviter que vos stagiaires ne s'endorment !

Les supports visuels

Un support visuel (présentation Powerpoint par exemple) constitue un support de communication et non un support d'apprentissage. Vous l'utiliserez pour renforcer votre discours en le rendant plus personnalisé, clair et dynamique. Il vous servira à organiser vos propos afin de capter et maintenir l'attention des stagiaires.

Ils l'ont dit

« L'essentiel est toujours menacé par l'insignifiant. »

René Char

Un bon support visuel :

- porte un message majeur, le cas échéant décliné par quelques messages secondaires ;
- sert de fil conducteur pour l'animateur et les participants ;
- focalise l'attention sur les messages essentiels par la qualité graphique et par son effet visuel.

Il doit donc être :

- visible : épurez le graphisme, éliminez les bruits ;
- lisible : limitez le texte, utilisez des photos, des couleurs. Jouez sur le contraste ;
- cohérent : utilisez à bon escient photos, couleurs et codes ;
- adapté : variez les canaux.

Préparer un support PowerPoint percutant

Un diaporama sert de fil rouge à vos stagiaires et à vous-même. Il est essentiel qu'il soit simple et clair pour faciliter la compréhension et la mémorisation.

Suivez les 10 règles d'or pour construire un bon diaporama, qui facilite l'appropriation de la formation par vos stagiaires :

- Déterminez à qui vous vous adressez (qui seront vos stagiaires ?), les grandes idées (messages clés) à faire passer, le temps disponible.
- Faites un plan : la trajectoire de votre intervention.
- Ayez en tête qu'un diaporama n'est pas une copie de la formation : n'écrivez pas tout, faites le moins de diapositives possible.
- Prévoyez une seule idée par diapositive.
- Respectez 1/3 de contenu pour 2/3 de vide.
- Utilisez des dessins et images.
- N'utilisez pas plus de trois couleurs sur une diapositive.
- Pour les textes, utilisez des polices de type « sans-serif » et vérifiez l'orthographe.
- Évitez l'utilisation trop fréquente d'animations.
- Prévoyez des diapositives « *backup* » pour combler le temps si la formation s'est déroulée plus rapidement que prévu.

→ RÉCAPITULONS

Préparez des supports visuels percutants :

- qui renforceront vos messages-clés ;
- qui focaliseront l'attention sur l'essentiel ;
- qui renforceront votre crédibilité.

4. Préparer l'évaluation

→ EN BREF

Au cours de la conception de votre formation, envisagez les modalités de son évaluation si vous désirez la faire évoluer et progresser vous-même en tant que formateur !

Mettre en place le système d'évaluation

Évaluer une formation, c'est diagnostiquer objectivement un dispositif visant des objectifs. Les cinq finalités d'une évaluation de formation sont :

- Sommative : dans quelle mesure les objectifs sont-ils atteints ?
- Formative : l'évaluation est considérée comme une occasion de formation.
- Corrective : améliorer l'action de formation.
- Économique : mesurer la rentabilité de l'action.
- Sociologique : mesurer les changements produits sur l'environnement.

Vous pourrez prévoir et mettre en place une évaluation formative tout au long de la formation, par exemple en préparant des quiz ou en posant des questions qui vous permettront de vous rendre compte si vos stagiaires suivent et, le cas échéant, corriger ou renforcer une notion qui n'aurait pas été acquise.

Vous mettrez en place une évaluation sommative (quiz, test, exercice…) pour vérifier que vos stagiaires ont atteint les objectifs de la formation.

Le questionnaire d'évaluation

Nous vous conseillons fortement d'organiser une évaluation corrective de votre propre formation, en développant un simple questionnaire

d'évaluation utile à une meilleure compréhension du retour des stagiaires.

Ce questionnaire pourra par exemple contenir les rubriques suivantes, chacune mesurée sur une échelle de 1 à 4, où 1 = Insatisfaisant, 2 = Peu satisfaisant, 3 = Satisfaisant et 4 = Très satisfaisant :

Repère express

Le questionnaire d'évaluation vous permettra d'analyser les retours de vos stagiaires.

Le questionnaire d'évaluation

	1	2	3	4
Atteinte des objectifs de la formation Avez-vous atteint les objectifs de la formation ? (vous pourrez affiner par objectif pédagogique partiel)				
Apports de la formation Quelle a été l'utilité des apports dans votre activité actuelle ou à venir ?				
Organisation de la formation Qu'avez-vous pensé de la gestion du stage, des intervenants, des moyens pédagogiques ?				
Équilibre de la formation Qu'avez-vous pensé du nombre de thèmes traités, de leur enchaînement, du rapport théorie/pratique ?…				
Qu'avez-vous pensé de l'efficacité des techniques pédagogiques de la formation (jeux de rôle, discussions, exercices, études de cas, présentation…) ?				
Qu'avez-vous pensé de la qualité de l'animation (expertise, approche pédagogique…) ?				
Quelle est votre appréciation globale de la formation ?				
Commentaires Avez-vous des commentaires et suggestions susceptibles d'améliorer cette formation ?				

Prévoyez une rubrique « commentaires » pour permettre aux stagiaires de s'exprimer davantage si nécessaire. Ces retours, ou verbatim, sont également précieux pour analyser la qualité de votre formation.

→ RÉCAPITULONS

Prévoyez votre système d'évaluation lors de la conception de la formation :

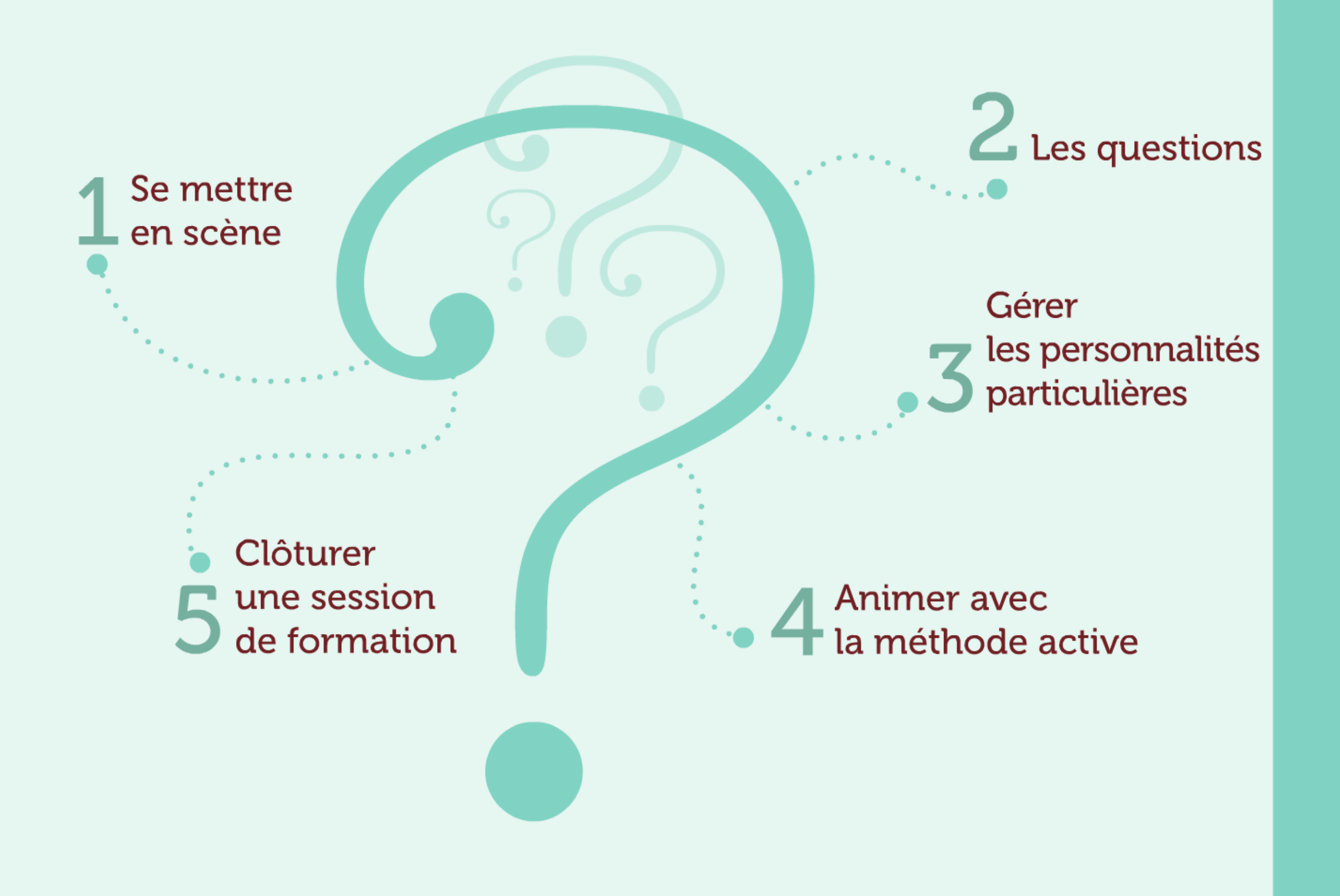
- pour vous assurer que vos stagiaires suivent et ont atteint les objectifs pédagogiques ;
- pour recueillir leur sentiment et faire évoluer, si nécessaire, votre formation.

ET VOUS ?

1. Avez-vous clairement défini vos objectifs pédagogiques partiels ?
2. L'équilibre entre les trois méthodes pédagogiques est-il adéquat ?
3. Vos supports visuels sont-ils percutants et véhiculent-ils bien vos messages ?
4. Avez-vous préparé votre système d'évaluation de la formation ?

Animer une session de formation

CLÉ 4



« Un bon formateur n'éblouit pas, il éclaire. »

Philippe Bailly

1. Se mettre en scène

→ EN BREF

Vous voilà devant votre auditoire ! Mettez-vous en scène pour faire passer les messages que vous avez longuement mûris durant la phase de conception de votre formation.

Démarrer une session de formation

Bien réussir son démarrage de formation est primordial : les quelques premières minutes de votre formation laisseront une trace affective forte à vos stagiaires. Créez un environnement propice à l'apprentissage, captez les attentes de vos stagiaires et posez le décor et les bases de votre voyage commun.

- **Créer un environnement propice à l'apprentissage** : accueillez correctement vos stagiaires. Avez-vous prévu un café ? des rafraîchissements ? Mettez-les en confiance, instaurez un climat d'écoute et de bienveillance, créez de la relation, du lien dans le groupe, présentez-vous et faites un tour de table : vos stagiaires ne seront que plus réceptifs tout au long de la formation.
- **Capter les attentes** : demandez à vos stagiaires leurs attentes particulières. Assurez-vous que votre programme de formation correspond aux grandes lignes de leurs attentes ; en cas de divergence, soyez clair sur ce que vous traiterez et ne traiterez pas.

Repère express

De nombreuses astuces permettent de briser la glace, comme par exemple : répartir vos stagiaires par binômes, leur laisser quelques minutes pour faire connaissance, puis demander à chacun de présenter son partenaire devant l'auditoire.

- **Poser le décor du voyage** : donnez des repères. Quelle organisation avez-vous prévue ? Quels sont les horaires, le programme prévisionnel ? Proposez quelques règles de vie du groupe, par exemple bienveillance, respect des horaires, tutoiement/vouvoiement. Rappelez votre engagement : votre objectif pédagogique.

Repère express

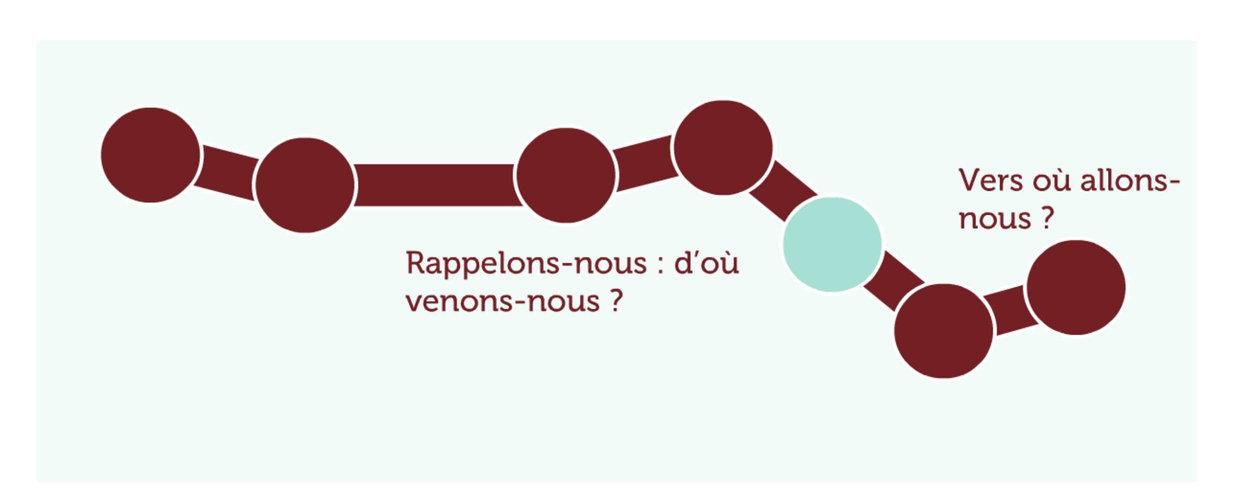
Le démarrage de la formation est un moment capital pour « poser le décor » et s'assurer de partir sur de bonnes bases.

Démarrer et conclure une séquence

Chaque séquence de formation fait partie d'un tout, la fameuse progression pédagogique que vous avez définie plus tôt (cf. clé 3). Donnez du sens à chaque séquence en la replaçant dans son contexte de progression.

En début de séquence, rappelez ce qui a été fait jusqu'à présent. En fin de séquence, présentez rapidement ce qu'on va découvrir dans les séquences suivantes.

Une séquence de formation dans la progression pédagogique



Les registres de l'expression

Tout au long de votre animation, vous allez expliquer, discuter, échanger, poser des questions… Bref, vous allez communiquer et remarquerez que l'important n'est pas tant ce que vous dites que ce que vos stagiaires perçoivent !

Vous allez utiliser les trois vecteurs de la communication : des mots, votre voix et votre langage non verbal :

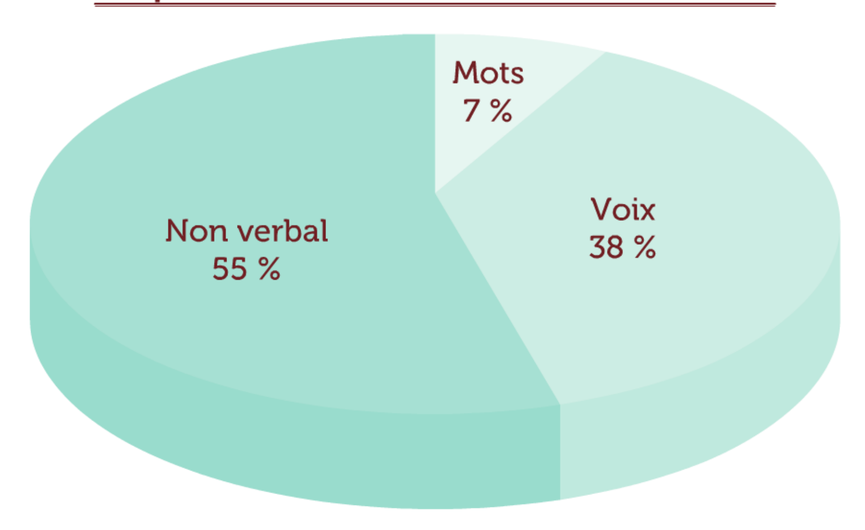
- **Les mots.** Utilisez des mots simples, évitez le jargon, faites attention aux acronymes et abréviations, traduisez si nécessaire les termes anglais : assurez-vous que vos stagiaires comprennent votre langage.
- **La voix.** Gérez votre débit de paroles – nous avons souvent tendance à parler trop vite. Variez votre intonation, surveillez votre volume sonore – si vous parlez trop bas, vos stagiaires peuvent penser que vous n'êtes pas sûr de vous ; si vous parlez trop haut, ils peuvent de sentir agressés. Articulez, gardez le sourire et n'ayez pas peur de faire des blancs, des silences, pour ponctuer les moments forts de vos explications et laisser à vos stagiaires du temps pour qu'ils emmagasinent l'information que vous venez de leur délivrer.
- **La gestuelle et le langage non verbal.** Vérifiez votre posture, bien ancrée au sol. Restez debout mais non statique – votre message n'en sera que mieux véhiculé. Regardez vos stagiaires, tous vos stagiaires : ne parlez pas à l'écran de votre ordinateur ou à l'écran de projection, ni à vos pieds. Utilisez les moyens mis à votre disposition, par exemple le tableau papier ou le tableau blanc : vous casserez ainsi le rythme et injecterez de la dynamique dans votre formation. Tentez

Repère express

Prenez un soin tout particulier à travailler votre langage non verbal : c'est lui qui appuie considérablement votre message.

de « contrôler les mouvements incontrôlables » : ne jouez pas avec votre stylo ! Prenez conscience de vos expressions faciales et… souriez !
L'impact de ces trois vecteurs de communication sur vos stagiaires est toutefois loin d'être homogène : les mots ne véhiculent que 7 % du message, la voix 38 % et le langage non verbal 55 % ! À condition que vous utilisiez les mots adéquats, votre voix et votre langage non verbal seront donc fondamentaux pour véhiculer vos explications.

L'impact des trois vecteurs de communication



Source : d'après Albert Mehrabian.

La posture du formateur

Directivité et flexibilité seront vos maîtres-mots pour gérer la progression de votre animation :

- **Directivité :** vous savez où vous voulez emmener vos stagiaires (votre objectif pédagogique) et vous connaissez le chemin sur lequel vous allez les conduire (votre progression pédagogique). Il vous appartient de faire respecter ce « contrat ».

- **Flexibilité :** donnez-vous, et donnez à vos stagiaires, la flexibilité nécessaire pour que l'apprentissage se passe dans de bonnes conditions. Ne soyez par exemple pas trop à cheval sur les durées de chaque séquence, telles que vous les aviez fixées quand vous avez bâti votre progression pédagogique. Si vous débordez pour l'une, vous ferez en sorte de réduire l'une des suivantes ou de prendre un peu moins de temps pour le déjeuner !

Vos stagiaires attendent également que vous endossiez trois rôles :

- **Producteur :** ils attendent que vous leur apportiez de l'information, du contenu.
- **Facilitateur :** à vous de fournir les méthodes, outils, moyens nécessaires, à vous de relancer, solliciter vos stagiaires… pour que les séquences soient productives.
- **Régulateur :** pour outrepasser les difficultés qui pourraient apparaître dans le groupe, entre stagiaires ou entre vous et vos stagiaires.

Ils l'ont dit

« La plupart des gens n'écoutent pas avec l'intention de comprendre ; ils écoutent avec l'intention de répondre. »

Stephen Covey

La pratique des 5R

Soyez à l'écoute des stagiaires ! L'écoute est indispensable à la communication, c'est l'un des piliers du formateur. Bien écouter l'autre n'est pas si simple et dépend de notre vécu et de nos représentations de la réalité. Voici quelques clés pour écouter activement :

- **Répéter ce que vous avez compris :** le plus simple et le plus efficace pour mémoriser l'information.
- **Résumer ce qui vient d'être dit :** utile pour faire un point d'arrêt (en particulier avec le bavard), une synthèse.

- **Relancer :** reprendre un mot ou une idée pour approfondir.
- **Reformuler :** pour vérifier votre compréhension de ce que vient de vous dire un stagiaire, avec vos propres mots.
- **Refléter le sentiment :** vous mettre sur le même plan émotionnel que vos stagiaires afin d'établir le contact par la reconnaissance de leur état intérieur du moment.

Repère express

Évitez les jugements personnels, soyez ouvert à la discussion, encouragez la parole, créez un climat de confiance et soyez attentifs à vos stagiaires.

L'art du feedback

Aidez vos stagiaires à prendre conscience de leurs acquis, de leurs forces et de leurs points d'amélioration afin de consolider leur savoir.

Pour cela, donnez-leur un feedback régulier. Afin de bien effectuer ce feedback, adoptez une posture d'adulte à adulte et non de professeur à élève : évaluez le comportement, et non la personne. Veillez tout particulièrement à rester centré sur les faits, ne jugez pas et rappelez-vous que vos stagiaires ont le droit de faire des erreurs : ils sont là pour apprendre.

Vous pourrez procéder en trois phases :

- **Soulignez les réussites** en mettant en avant les points positifs observés, valorisez les faits ou comportements de votre stagiaire, mettez en avant ses qualités.
- Puis, **abordez les zones d'amélioration** envisageables en vous appuyant sur des faits observables, amenez votre stagiaire à réfléchir sur ses axes d'amélioration et encouragez la critique constructive.
- Enfin, **établissez vos suggestions de progression** ; donnez des conseils, rassurez et accompagnez votre stagiaire dans sa progression.

→ RÉCAPITULONS

Pour faire passer efficacement vos messages :

- Ne ratez pas votre entrée en scène.
- Travaillez votre voix et votre langage non verbal.
- Restez attentif aux retours des stagiaires.
- Soulignez les réussites obtenues.

2. Les questions

→ EN BREF

Découvrez l'art de poser des questions et de répondre aux questions au cours de votre animation : vous maîtriserez alors la méthode interrogative.

Poser des questions

Poser des questions en formation est l'occasion de tester et d'impliquer les stagiaires dans le processus d'apprentissage. N'hésitez pas à poser fréquemment des questions pour vérifier le niveau de connaissance des participants, ce qui a été compris ou acquis, pour faire participer le groupe ou un stagiaire, connaître l'opinion du groupe ou d'un stagiaire, capter l'attention après une interruption ou lancer une discussion.

Vous disposez de quatre possibilités pour poser une question :

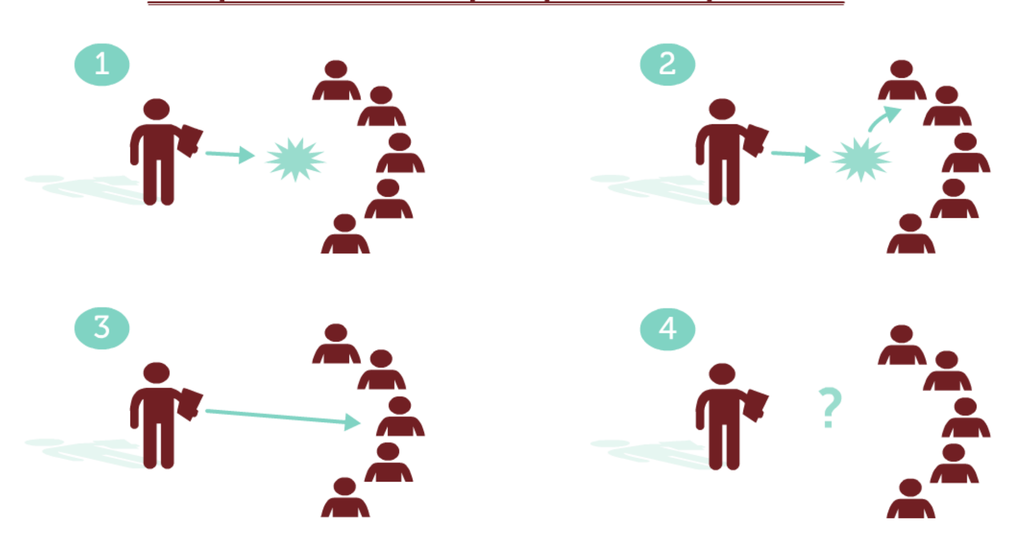
- **La question à la cantonade.** Posez la question « au centre de la salle » et laissez l'auditoire réfléchir. C'est le participant qui aura la réponse qui, naturellement, prendra la parole.

- **La question à la cantonade dirigée.** Posez la question « au centre de la salle » puis adressez-la rapidement à un participant que vous nommez. Assurez-vous que le participant que vous désignez saura répondre.
- **La question dirigée.** Interpellez un stagiaire nominativement puis posez-lui votre question. Là aussi, assurez-vous que le participant que vous désignez saura répondre.
- **La question rhétorique.** C'est une question de pure forme pour forcer l'auditoire à réfléchir ou pour introduire une transition (par exemple *Et si nous passions au chapitre suivant ?*), mais vous n'attendez pas de réponse.

Repère express

La méthode de la question à la cantonade est la plus efficace pédagogiquement car elle force l'ensemble du groupe à réfléchir.

Les quatre méthodes pour poser des questions



En cas de réponse fausse ou si la réponse ne vous convient que partiellement :

- Reformulez la question (voir plus haut la pratique des 5R).

Repère express

Ne jouez pas au maître d'école : si un stagiaire n'a pas la bonne réponse, aidez-le ; ne le sanctionnez pas.

- Introduisez une question supplémentaire.
- Mettez le stagiaire sur la voie en lui fournissant des indices.
- Demandez à quelqu'un d'autre parmi les stagiaires.

Répondre aux questions

Vous avez réussi à créer une excellente dynamique de groupe, vos stagiaires se sentent à l'aise, impliqués dans leur apprentissage : bravo ! Ils vous interpellent donc, vous posent des questions. Vous avez alors six méthodes pour y répondre :

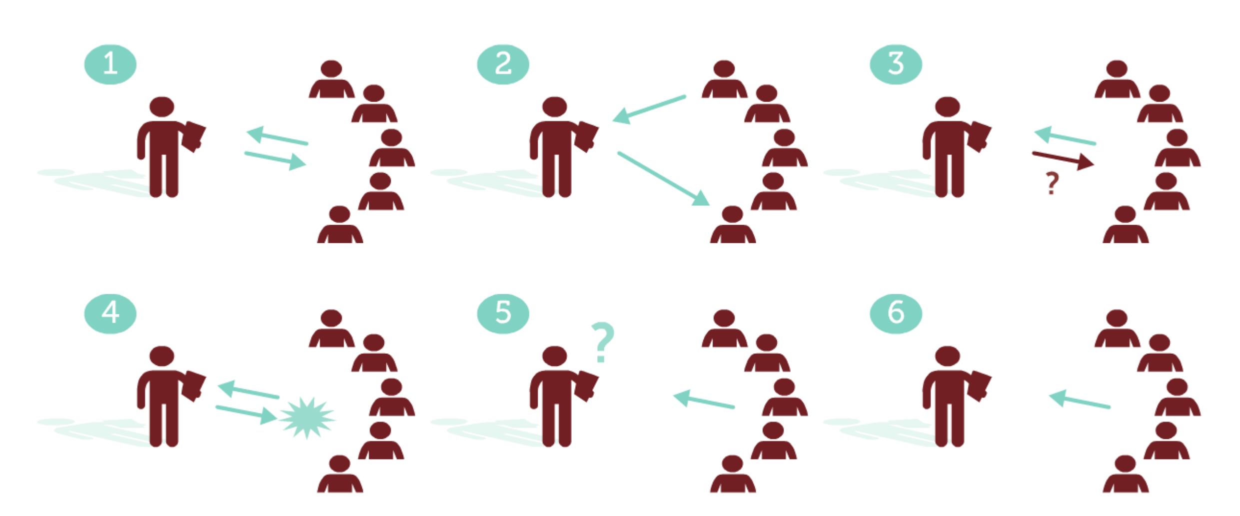
- **La réponse directe.** C'est elle qui vient immédiatement à l'esprit : vous répondez au stagiaire qui vous a posé la question.
- **Le transfert de question.** Transférez la question à un autre stagiaire qui aura une réponse pertinente à apporter. Cela le valorisera et pourra apporter une autre vision au sujet.
- **Le renvoi à l'émetteur.** Certains stagiaires ont besoin de s'exprimer pour réfléchir : renvoyez-leur leur question. Ils ont souvent des éléments de réponse !
- **Le renvoi au centre.** Transférez la question à la cantonade. C'est le participant qui aura la réponse qui, naturellement, prendra la parole.
- **L'inconnu.** Vous avez le droit de ne pas tout savoir ! Si vous n'avez pas la réponse, dites-le clairement puis, au choix, engagez-vous à donner une réponse ultérieurement, ou clôturez le sujet et passez à autre chose.

Repère express

Prenez plaisir à favoriser les échanges, c'est la meilleure façon d'impliquer vos stagiaires !

• **L'esquive.** Éludez les questions trop tendancieuses, polémiques, qui n'apportent rien au sujet : passez rapidement à la suite.

Les six méthodes pour répondre à des questions



Quelle que soit la méthode que vous utiliserez, respectez en tout cas ces règles d'or :

- Toujours être poli.
- S'appuyer sur les questions constructives.
- Contrôler les questions non constructives.
- Répondre brièvement.

→ RÉCAPITULONS

Pour bien maîtriser la méthode interrogative : posez vos questions à vos stagiaires et répondez aux leurs en utilisant à bon escient les méthodes proposées.

3. Gérer les personnalités particulières

→ **EN BREF**

Au cours de votre animation, vous rencontrerez diverses personnalités de stagiaires. Même si chaque stagiaire est unique, nous vous proposons une synthèse de ces personnalités dominantes et quelques clés de fonctionnement pour pouvoir les gérer convenablement.

Repère express

Ne vous laissez pas désarçonner : c'est vous le « patron » de la formation !

- Le « **bagarreur** » aime se confronter à vous et remet en cause en permanence ce que vous dites : restez calme, ne vous laissez pas entraîner dans une joute verbale, empêchez-le de monopoliser le débat (par exemple en utilisant un travail collectif) et tentez de faire descendre la pression.
- Le « **sage** », qui « sait » sans forcément le dire : considérez-le comme une aide précieuse, utilisez-le pour qu'il apporte sa contribution et renforce vos messages-clés.
- Le « **qui sait tout** » croit en savoir plus que tout le monde, vous compris : canalisez-le sur le sujet de la formation, limitez son temps de parole, appuyez-vous sur le groupe de stagiaires pour « valider » ses théories.

Repère express

Un stagiaire timide apprend aussi bien que les autres : ne le « bousculez » pas.

- Le « **bavard** » occupe la conversation, souvent sur des sujets très éloignés de la formation : interrompez-le avec tact et limitez son temps de parole. Utilisez l'humour pour le canaliser.
- Le « **timide** » n'ose pas s'exprimer et reste discret : tentez de le mettre en confiance dans

le groupe ; attirez l'attention des autres participants sur ce qu'il dit d'intéressant. Posez-lui des questions faciles, fermées. Faites-le s'exprimer sans s'exposer directement au reste du groupe (vote, tour de table…).

- Le « **contre** » n'adhère pas à vos propos mais l'expose sereinement, à la différence du bagarreur : demandez-lui d'expliciter son point de vue mais tenez bon sur votre objectif. Utilisez ses connaissances et son expérience.
- Le « **roupilleur** » n'est pas vraiment là et ne s'intéresse pas à la formation : interrogez-le sur ses propres activités, demandez-lui des exemples, faites-le participer.

Repère express

Si plusieurs stagiaires « roupillent », interrogez-vous sur votre conception pédagogique.

- Le « **grand seigneur** » donne le sentiment d'être d'un autre monde, bien au-dessus des autres participants : ne le critiquez pas ; utilisez la technique du « oui, mais… », c'est-à-dire montrez qu'il peut exister des alternatives. Faites-le s'expliquer simplement.
- Le « **rusé** » essaie de vous piéger : retournez la question piège à l'émetteur rusé ou utilisez un relais dans le groupe.

→ RÉCAPITULONS

Poser des questions et répondre aux questions vous sera très utile tant pour impliquer votre groupe de stagiaires que pour capter son attention ! Mieux tenir compte des personnalités dominantes contribuera au succès de votre animation.

4. Animer avec la méthode active

→ EN BREF

Pour mettre vos stagiaires en mouvement, les faire participer activement à la formation, appuyez-vous sur les techniques de l'atelier pédagogique, du brainstorming ou des Post-it.

L'atelier pédagogique

Un atelier pédagogique est une séquence de formation durant laquelle vous allez proposer aux stagiaires une tâche à effectuer individuellement ou en sous-groupe (étude de cas, exercice, jeu de rôle, jeu, simulation...). Pour qu'il soit utile et pertinent pour l'acquisition de compétences, suivez les trois étapes suivantes :

1. **La mise en route de l'atelier :** rigueur et formalisation.

Présentez précisément l'objet de l'atelier (cadrage), décrivez la règle du jeu (durée, taille des groupes, format, etc.), constituez ou laissez constituer les groupes de travail (si nécessaire formalisez le rôle de chacun), distribuez les supports et expliquez-en l'usage.

2. **Le déroulement de l'atelier :** vérification de la cohérence avec la demande initiale.

- Passez régulièrement dans chaque groupe pour vérifier la qualité des échanges. Recentrez les stagiaires, tout particulièrement si un groupe a du mal à démarrer et ne comprend pas bien l'objet ou les consignes de

l'atelier. Répondez aux éventuelles questions sans donner de solution et gérez le temps.

- Prévoyez une pause avant le débriefing pour laisser aux groupes qui en ont besoin le temps pour finaliser leur production.

3. **Le débriefing :** analyse des résultats.

Reprécisez ce qui a été demandé. Faites présenter les résultats obtenus par chaque groupe et faites revivre les éléments marquants. Insistez sur les éléments qui n'auraient pas été trouvés par les stagiaires au cours de leur préparation. Questionnez pour faire réagir. Si vous avez prévu des documents de synthèse en fin d'atelier, montrez uniquement ceux comportant les éléments non trouvés pendant l'atelier.

Repère express

Respectez attentivement les trois étapes clés nécessaires au bon déroulement de votre atelier pédagogique.

Le brainstorming

Utilisez la technique du brainstorming pour faire émerger rapidement des idées sur lesquelles vous pourrez ensuite rebondir. Le secret d'un brainstorming réussi : trois phases :

Repère express

Le secret d'un brainstorming réussi : CQFD !

- **Le lancement** : rappelez les règles de fonctionnement (**CQFD** : pas de **C**ensure, **Q**uantité, il n'y a rien de **F**arfelu, **D**émultiplication = rebondir sur les idées des autres), présentez et formulez le problème par une question.
- **La production d'idées** : notez dans un temps limité (5-10 minutes) toutes les idées sur le sujet ; chaque membre restitue ses idées que vous noterez sur un tableau.
- **L'exploitation :** analysez les idées produites.

La technique des Post-it

Utilisez des Post-it pour favoriser la créativité de vos stagiaires : demandez-leur, sur une thématique précise, de noter une idée par Post-it et de venir positionner leurs Post-it sur un tableau. Vous pourrez ainsi inventorier et organiser la production d'idées du groupe et dégager quelques idées clés que vous approfondirez ensuite.

Votre rôle en tant que facilitateur de production est ici fondamental ! Préparez à l'avance le matériel nécessaire : tableaux, Post-it et feutres.

Repère express

Utilisez des Post-it de différentes couleurs pour associer une idée et une couleur, ce qui facilitera le classement des idées.

→ RÉCAPITULONS

L'inclusion de la méthode active est primordiale pour que vos stagiaires participent efficacement à la formation et donc retiennent plus. Pour autant, son animation demande, encore plus qu'ailleurs, directivité et flexibilité.

5. Clôturer une session de formation

→ EN BREF

Votre voyage formatif touche à sa fin : il est temps de clôturer votre session en vérifiant l'atteinte de votre objectif pédagogique global et en tirant les leçons de ce que vous venez de vivre.

Consacrez quelques dizaines de minutes pour mettre un terme au voyage, pour « atterrir en douceur » :

- **Renforcez** une dernière fois les éléments clés de votre formation, par exemple en demandant à chaque stagiaire les trois (ou six !) notions principales qu'il a retenues. Utilisez par exemple la technique des Post-it (voir ci-avant).
- **Vérifiez** l'atteinte de votre objectif pédagogique global, si nécessaire en proposant à vos stagiaires un QCM ou un exercice final.
- **Répondez** aux dernières questions qui pourraient apparaître.
- **Animez** une micro-séquence d'évaluation (voir ci-avant) : comment les stagiaires ont-ils ressenti votre formation ? Qu'ont-ils apprécié ? Qu'ont-ils moins apprécié ? Quelles sont leurs suggestions d'amélioration ? Ce feed-back vous aidera grandement à prendre conscience des forces et des faiblesses de votre formation.
- Et enfin, **remerciez** les participants pour le beau voyage que vous venez de parcourir ensemble !

Repère express

Ne négligez pas cette phase de clôture de votre formation : consacrez-lui le temps nécessaire.

→ RÉCAPITULONS

Comme pour la phase de démarrage de la session, la phase de clôture laissera une empreinte forte à vos stagiaires et à vous. C'est la dernière opportunité que vous avez de vérifier si votre objectif est atteint.

ET VOUS ?

1. Avez-vous vérifié tout le matériel nécessaire avant que vos stagiaires n'arrivent ?
2. Avez-vous bien préparé votre entrée en scène, votre démarrage ?
3. Pensez-vous à interagir régulièrement avec vos stagiaires, en particulier en leur posant des questions ?
4. Avez-vous bien préparé votre sortie de scène, votre fin du voyage ?

Organiser l'action de formation

CLÉ 5



« Incarne ce que tu enseignes, enseigne ce que tu incarnes. »

Dan Millman

1. Et vous, dans tout ça ?

→ EN BREF

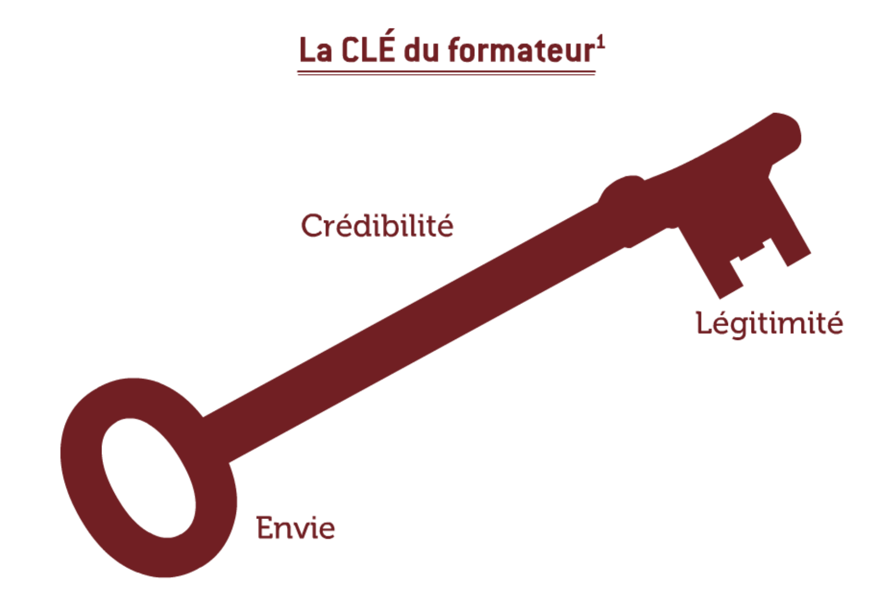
Votre rôle et votre posture sont clés dans la qualité de l'apprentissage de vos stagiaires : faites un point sur vous avant de vous lancer dans l'arène.

La CLÉ du formateur

Donnez votre CLÉ à vos stagiaires : prouvez-leur votre Crédibilité, votre Légitimité et donnez-leur Envie de participer à votre formation.

Suis-je crédible ? Suis-je légitime ? Ai-je la capacité à donner envie de faire ce voyage formateur avec moi ? Voilà les trois questions élémentaires que vous devez vous poser avant d'animer.

La CLÉ du formateur[1]



1. Crédits iconographiques : © MaxineVSG – The Noun Project.

Votre **crédibilité** passe par :

- votre maîtrise du sujet. Vous n'avez bien sûr pas à être un expert mondialement reconnu de votre sujet, mais vous devez en savoir globalement plus que vos stagiaires ;
- votre maîtrise de la pédagogie. Vous devez avoir conçu une formation efficace et posséder les techniques, trucs et astuces que vous avez découverts tout au long de ce livre ;
- votre centrage sur l'apprenant. Créez une relation de confiance, des interactions avec vos stagiaires ;
- votre capacité à valoriser les succès, relativiser les échecs et faire grandir vos stagiaires ;
- votre capacité à rester émotionnellement constant et stable tout au long de votre formation.

Votre **légitimité** passe par :

- votre reconnaissance et votre acceptation par vos stagiaires ;
- votre capacité à instaurer une relation de respect avec vos stagiaires ;
- votre réflexe de prendre appui sur vos expériences professionnelles pour renforcer vos propos.

Repère express

Asseyez votre légitimité dès le début de la formation, en présentant par exemple votre parcours professionnel.

Enfin, donnez **envie** à vos stagiaires :

- Montrez-vous heureux d'animer cette formation avec eux.
- Impliquez-les, suscitez l'action.
- Valorisez l'échange et la participation.
- Créez un environnement de confiance propice au partage.

Repère express

Analysez votre CLÉ et renforcez les éléments qui vous semblent nécessaires.

Gérez votre trac

Ils l'ont dit

« Vous n'avez jamais eu de trac ? Ça viendra, vous verrez, plus tard, quand vous aurez du talent ! »

Adapté de Sarah Bernhardt

Vous avez le trac ? C'est normal ! Il est provoqué par l'idée que vous vous faites de votre auditoire (niveau et profil des stagiaires, taille du groupe), votre position de formateur (seul face aux autres…), votre peur de ne pas avoir assez préparé votre intervention, votre peur d'avoir trop de matière ou trop peu de matière à présenter, ou votre état psychologique (émotivité, timidité).

Dites-vous que votre trac est un ami qui va vous aider à animer votre formation et en particulier à bien la démarrer. Mais comme tout ami, il peut devenir trop envahissant et vous faire perdre vos moyens. Il est donc nécessaire de le gérer en vous préparant correctement en amont de la formation, physiquement, mentalement et matériellement.

- **Physiquement :** dormez bien la nuit précédente : il vous faut arriver en forme ! Le jour J, respirez calmement, ancrez-vous au sol et ressentez votre corps.
- **Mentalement :** relativisez l'importance de l'enjeu. Mettez-vous dans un état d'esprit positif : vous êtes dynamique et allez passer un bon moment ! Enfin, accordez-vous un droit à l'erreur : vous avez beaucoup travaillé votre formation mais vous, comme les autres, n'êtes pas infaillible.
- **Matériellement :** arrivez tôt dans votre salle de formation, préparez-la à votre convenance. Assurez-vous du bon fonctionnement de votre ordinateur, du vidéoprojecteur ; vérifiez les supports.

Si le niveau de trac est souvent fort en tout début d'intervention, il baisse rapidement par la suite, dès que vous êtes installé dans l'action.

Pour vous sentir plus à l'aise dans les premiers instants de votre formation, vous pourrez apprendre par cœur les quelques premières phrases de votre introduction.

Repère express

Le niveau de trac que vous ressentez est souvent supérieur à ce que vos stagiaires perçoivent : essayez de relativiser !

Comment savoir comment vous êtes perçu ?

Vos stagiaires vous enverront des signes objectifs de la valeur professionnelle qu'ils vous accordent, des preuves de votre crédibilité : soyez attentifs à ces « signaux faibles » :

- Le taux d'écoute spontané quand vous animez.
- Leurs signes non verbaux.
- La fréquence et la nature des questions qu'ils vous adressent.
- Leur envie spontanée de vous parler de leurs problèmes professionnels.
- Leurs confidences sur leurs carences professionnelles et sur l'intérêt qu'ils portent à leur progression.
- Les questions sur votre métier et sur l'origine de vos savoir-faire.

→ RÉCAPITULONS

Prenez soin de vous en tant que formateur :

- Asseyez votre crédibilité et votre légitimité dès votre entrée en scène.
- Prenez plaisir à transmettre.
- Ne vous laissez pas envahir par le trac.
- Soyez attentifs aux « signaux faibles » que vous envoient vos stagiaires.

2. Gérer la logistique

→ **EN BREF**

Maîtriser le matériel pédagogique, l'organisation physique de votre salle et maîtriser le déroulé temporel de votre formation sont des éléments essentiels à la réussite de votre formation.

Préparer le matériel pédagogique

Lors de la préparation de votre animation, prenez le temps de vous assurer que tout le matériel pédagogique nécessaire est bien disponible.

Pour ce faire, nous vous recommandons de réaliser pour chacune de vos formations une fiche récapitulant les divers éléments nécessaires ; vous pourrez la bâtir à partir de votre déroulé pédagogique, c'est-à-dire en associant à chaque séquence pédagogique les divers supports requis (cf. colonne « Supports et moyens logistiques nécessaires » du tableau présenté en clé 3, chapitre « Établir le déroulé pédagogique »).

OPP/ Intitulé de la séquence	Durée	Méthodes et techniques pédagogiques	Supports et moyens logistiques nécessaires	Messages clés au formateur pour l'animation	Mode d'évaluation
Jour 1					

À titre d'exemple :

- Toutes les séquences : diapositives Powerpoint imprimées et reliées au format A4, noir & blanc avec page de commentaire afin que les stagiaires puissent prendre des notes (un exemplaire par stagiaire).
- Séquence « X » : documents de l'étude de cas imprimés en recto-verso au format A4 (un exemplaire par sous-groupe de stagiaires).
- Séquence « Y » : questionnaire imprimé en recto-verso au format A4 (un exemplaire par stagiaire).
- Séquence « Z » : posters à imprimer au format « A0 » et à installer le jour J dans la salle (un exemplaire de chaque).
- …
- Autre : boîte comportant stylos, marqueurs, Post-it, adhésif, etc.

Par ailleurs, pensez à préparer vos propres éléments de présentation et n'hésitez pas à les dupliquer, par exemple sur le disque dur de votre ordinateur portable et sur une clé USB ! On n'est jamais trop prudent et de nombreux formateurs se sont retrouvés piégés devant un ordinateur récalcitrant…

Si vous prévoyez des exemples pour enrichir votre formation en fonction des points d'intérêt de vos stagiaires et du temps dont vous disposez, organisez ces cas dans des répertoires portant des noms évocateurs afin de pouvoir les retrouver rapidement.

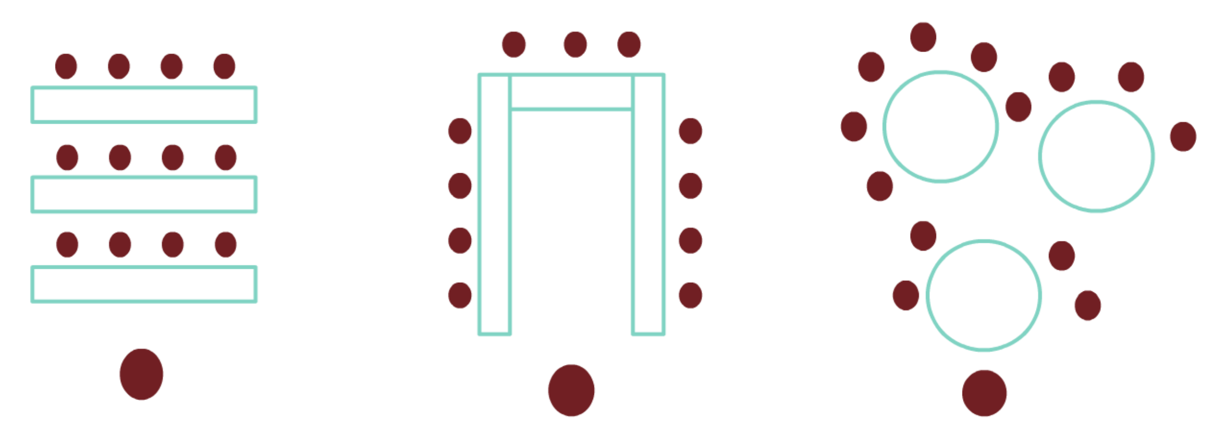
Repère express

Une préparation attentive du matériel pédagogique est essentielle pour votre propre mise en confiance et, au final, pour la réussite de votre formation.

Préparer l'organisation de la salle

Créez un environnement propice à l'apprentissage. Si vous en avez la possibilité, organisez efficacement votre salle de formation en fonction du résultat escompté.

L'organisation de la salle de formation



Une salle de type « école » se prête bien à des formations à dominante « exposé » ; vous pourrez accepter plus de stagiaires et vous ferez face à chacun d'entre eux. En revanche, cette configuration d'espace rappelle de bien mauvais souvenirs à beaucoup… et on a tendance à ne plus l'utiliser de nos jours.

Une salle « en U » induit une bien meilleure dynamique et favorise les échanges. Elle vous permet de vous déplacer vers le fond du U pour conforter votre contact avec chacun des stagiaires. En revanche, cette configuration peut générer pour vous un surcroît de stress car il n'y a plus de « barrière physique » entre vous et vos stagiaires.

Une salle organisée en îlots de travail se prête particulièrement bien aux travaux en sous-groupes, y compris sur matériel informatique. Vous pourrez circuler aisément entre les tables et les sous-groupes pour vérifier l'avancement des activités.

Repère express

Évitez le syndrome du retour à l'école : organisez une salle de formation accueillante.

Gérer le temps

Le temps est souvent un puissant facteur de trac pour le formateur : vous pouvez penser en avoir trop (*Comment vais-je tenir ?*) ou, au contraire, pas assez (*Comment vais-je pouvoir faire passer tous mes messages en si peu de temps ?*).

Pour calibrer au mieux votre intervention, imprimez votre déroulé pédagogique (cf. clé 3), posez-le sur une table à côté de vous et vérifiez de temps en temps si vous tenez votre planning.

Voici quelques « trucs » si vous êtes en retard par rapport à votre planning :

- Passez sous silence l'une des parties moins importantes de votre déroulé pédagogique ; masquez les diapositives correspondantes.
- Faites jouer un seul des deux ou trois exercices que vous aviez prévus.
- Diminuez – légèrement – la durée de la pause déjeuner mais conservez les breaks de milieu de demi-journée.
- ....Mais surtout, n'allez pas plus vite dans vos explications !

Et quelques autres « trucs » si vous êtes en avance par rapport à votre planning :

- Introduisez des compléments d'information dans votre progression.
- Laissez plus de temps pour les échanges.
- Proposez un exercice complémentaire – vous en aurez bien sûr prévu quelques-uns en annexe, au cas où...

Repère express

Gérez votre temps en pensant « compte à rebours ».

Préparer une coanimation

Vous serez peut-être un jour amené à coanimer une formation, c'est-à-dire à la délivrer avec la participation d'autres animateurs.

L'expérience montre que ce type d'animation peut se révéler très délicat, tout particulièrement si vous ne connaissez pas les autres animateurs ou encore n'avez pas pris le temps de préparer la formation avec eux.

Aussi, en cas de coanimation, nous vous proposons de mettre en œuvre les étapes suivantes, utiles à la réussite de votre formation :

- Contacter et rencontrer les autres animateurs bien avant le jour J.
- Partager et échanger autour des compétences de chacun.
- Présenter la formation « à blanc », s'assurer que chaque animateur en maîtrise les modalités (supports, exercices, etc.).
- Se répartir, selon ses compétences et ses envies, les diverses séquences de la formation, bien se mettre d'accord sur les diverses transitions et les passages de relais.
- Agréer quelques règles d'or incluant le respect du déroulé pédagogique, des horaires, des objectifs de la formation et le respect de l'autre (un animateur ne contredit jamais son collègue animateur en séance).

Repère express

Assurez-vous que chaque animateur respecte les règles d'or citées ci-contre.

→ RÉCAPITULONS

Ne négligez pas les éléments logistiques qui entourent votre formation :

- Préparez à l'avance votre matériel pédagogique.
- Organisez à l'avance vos locaux de formation en fonction du but recherché.
- Enfin, soyez attentifs au déroulement du temps et préparez à l'avance votre intervention avec vos coanimateurs si le cas se présente.

3. Les aspects administratifs

→ EN BREF

Les aspects administratifs font partie intégrante de toute action de formation et d'importantes sommes financières sont souvent en jeu : ne les négligez pas.

La convocation des stagiaires

La convocation des stagiaires à une session de formation est normalement réalisée plusieurs jours voire semaines avant le jour J. Renseignez-vous au sein de l'organisation où vous délivrez votre formation afin d'identifier la personne ou le service en charge de l'émission des convocations et plus généralement de l'administration de la formation.

En tant que formateur, vous pourrez :

- obtenir la liste des présents confirmés quelques jours avant votre formation ;
- compter le nombre de participants et analyser si cela convient pédagogiquement (le nombre de participants est-il en phase avec la pédagogie, par exemple pour réaliser les exercices en sous-groupe ?) ;
- vérifier si le nombre de participants est en phase avec la logistique (la salle réservée est-elle assez grande ? Avez-vous prévu suffisamment d'exemplaires du matériel pédagogique ?).

Le relevé de présence des stagiaires

De la même façon l'enregistrement des participants à votre formation est important : faites signer le relevé de présence qui atteste de la

participation de chaque stagiaire à votre formation. Il vous sera souvent demandé par l'organisation à laquelle ce dernier est rattaché ainsi que par l'organisme pour lequel vous avez animé la formation.

Une attestation de formation peut aussi être délivrée sur demande afin de préciser par exemple le nombre d'heures suivies par le stagiaire concerné.

En tant que formateur, vous devrez en général :

- obtenir un relevé de présence vierge avant la formation et le faire signer chaque jour à vos stagiaires ;
- remettre le relevé de présence dûment signé par tous les stagiaires présents au service en charge de l'administration de la formation.

Repère express

Soyez sûr d'avoir tous les documents administratifs à votre disposition.

→ RÉCAPITULONS

Renseignez-vous à l'avance sur les différents documents administratifs dont vous aurez la charge et prenez soin de les gérer correctement, en particulier les relevés de présence.

4. L'amélioration continue

→ EN BREF

Inscrire vos formations dans une démarche d'amélioration continue contribuera fortement à délivrer des formations de qualité et vous permettra de développer vos compétences de formateur.

Le PDCA du formateur

Le fameux « *Plan*, *Do*, *Check*, *Act* » de W. Edwards Deming peut aisément s'appliquer à l'univers de la formation et aux processus d'ingénierie pédagogique et d'animation.

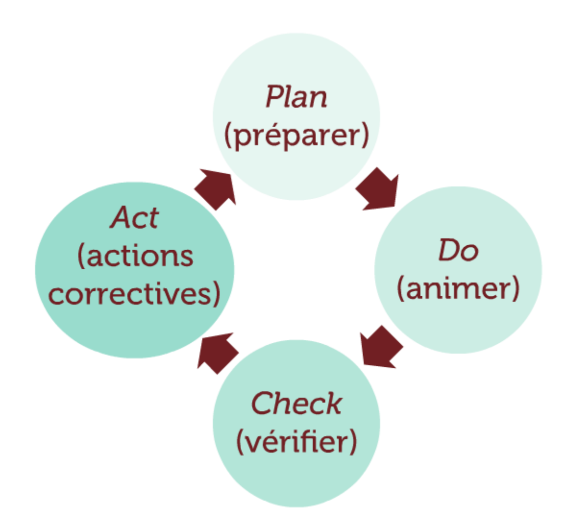
Cette approche en quatre temps suppose :

- de bien préparer, organiser et structurer vos actions de formation, ce que vous avez fait grâce aux clés 1, 2 et 3 de ce livre. C'est la phase « *Plan* » du PDCA ;
- de bien animer vos formations, ce que vous avez fait grâce à la clé 4 de ce livre : la phase « *Do* » du PDCA ;
- d'analyser les résultats produits : vous avez conçu un système d'évaluation de l'atteinte des objectifs de la formation et un questionnaire d'évaluation de votre propre performance (clé 3) : passez le temps nécessaire à analyser ces résultats – la phase « *Check* » du PDCA ;

Repère express

Mettez en pratique l'approche PDCA chaque fois que vous aurez à concevoir puis à animer une nouvelle formation.

Le PDCA du formateur



- d'utiliser les résultats de votre analyse pour mettre en place, si nécessaire, les actions correctives ou d'amélioration de votre « produit formation » qui permettront de le rendre encore plus efficace – la phase « *Act* » du PDCA.

Devenir un formateur aguerri

Ils l'ont dit

« Il ne suffit pas de faire de votre mieux ; vous devez savoir ce qu'il faut faire, puis le faire de votre mieux. »

W. Edwards Deming

La mise en place de l'approche PDCA va vous permettre de devenir un formateur aguerri, pleinement au fait des forces et faiblesses de vos formations et de vos animations.

En particulier, cela vous sera très utile pour :

- analyser, lors d'une nouvelle demande ou expression de besoin, l'existant en termes d'offres de formation et, le cas échéant, utiliser des séquences préexistantes ;
- mieux vous situer en tant que formateur, vous connaissant bien en termes de forces et de faiblesses, tant dans le domaine de la conception que de l'animation de vos formations ;
- continuer à vous améliorer chaque fois que cela sera possible en tirant les leçons apprises de vos précédentes réalisations ;
- développer votre confiance en vous et plus largement votre CLÉ (cf. ci-avant).

Ils l'ont dit

« On ne comprend pas vraiment quelque chose avant de l'avoir appris de plusieurs façons différentes. »

Marvin Minsky

→ RÉCAPITULONS

Prenez le temps de faire évoluer vos formations et votre savoir-faire de formateur :

- Appliquez rigoureusement les quatre étapes du PDCA à chacune de vos formations.
- Structurez, si possible par écrit, vos points forts de formateur et vos axes de progrès.

ET VOUS ?

1. Avez-vous donné votre CLÉ à vos stagiaires ?
2. Avez-vous organisé efficacement votre salle de formation ?
3. Avez-vous pensé aux aspects administratifs de votre formation ?
4. Avez-vous pensé à vous inscrire dans une démarche d'amélioration continue ?

Auto-évaluation

Voici une check-list pour préparer et évaluer vos prochaines formations. Cochez « oui » ou « non » et mesurez vos progrès.

			Oui	Non
1.	**Mon animation.** J'ai :	**a.** pris en compte les attentes de l'auditoire.	❐	❐
		b. conservé en tête les principaux objectifs de la formation.	❐	❐
		c. introduit efficacement la session.	❐	❐
		d. été redondant sur les points principaux.	❐	❐
		e. illustré mes arguments par des exemples concrets.	❐	❐
		f. utilisé des méthodes d'apprentissage actives.	❐	❐
		g. utilisé des méthodes d'apprentissage interrogatives.	❐	❐
		h. mobilisé et maintenu l'intérêt de mon auditoire.	❐	❐
		i. réalisé, en fin de formation, un bilan avec les stagiaires.	❐	❐
2.	**Mon mental.** J'ai :	**a.** répété à haute voix.	❐	❐
		b. géré mon trac (« zen »).	❐	❐
		c. géré mon énergie, ma ténacité.	❐	❐
		d. géré ma confiance.	❐	❐
3.	**Mes mots.** J'ai :	**a.** articulé.	❐	❐
		b. fait des phrases courtes.	❐	❐
		c. parlé clairement, de manière directe et en positif.	❐	❐
		d. utilisé un vocabulaire adapté.	❐	❐
		e. employé des images, fait des analogies.	❐	❐

			Oui	Non
4.	**Ma voix.** J'ai :	**a.** lancé ma voix avec assez de force.	❒	❒
		b. varié l'intonation.	❒	❒
		c. ralenti mon débit.	❒	❒
		d. fait des pauses et des silences.	❒	❒
5.	**Mon langage non verbal.** J'ai :	**a.** utilisé l'espace.	❒	❒
		b. ouvert mes mouvements.	❒	❒
		c. souri.	❒	❒
		d. bien géré mes émotions.	❒	❒
		e. regardé les stagiaires et capté leurs réactions.	❒	❒
6.	**Ma maîtrise des échanges.** J'ai :	**a.** prévu les questions.	❒	❒
		b. préparé mes réponses.	❒	❒
		c. utilisé les quatre méthodes pour poser mes questions.	❒	❒
		d. utilisé les six méthodes pour répondre aux questions.	❒	❒
7.	**Mon bilan.** J'ai :	**a.** été clair.	❒	❒
		b. été intéressant.	❒	❒
		c. été convaincant.	❒	❒
		d. donné envie de progresser.	❒	❒
		e. pris un réel plaisir à animer cette formation.	❒	❒

Mes compétences de formateur

Dans le référentiel « Emploi, Activités, Compétences » du titre professionnel « Formateur(trice) professionnel(le) d'adultes, niveau III », le ministère de l'Emploi liste sept compétences correspondant à l'activité type « Préparer et animer des actions de formation ».

Repérez dans le tableau présenté ci-après les compétences que vous pouvez acquérir avec *Les 5 clés de succès du formateur occasionnel*.

1. Construire une action de formation à partir d'une demande
2. Élaborer le scénario pédagogique d'une séance et préparer les ressources nécessaires à l'animation
3. Animer une séance de formation collective
4. Évaluer les acquis des apprenants
5. Repérer les difficultés individuelles d'apprentissage et y remédier
6. Analyser ses pratiques professionnelles
7. Inscrire ses actes professionnels dans une démarche de responsabilité sociale, environnementale et professionnelle

1	2	3	4	5	6	7	
							Clé 1. Comment apprend-on ?
							On n'apprend pas qu'en formation
✓	✓						L'impact de la formation expérientielle
✓	✓						Comment les adultes apprennent-ils ?
							Nous apprenons tous différemment
✓							Les styles d'apprentissage
✓	✓						Les canaux d'accès à la mémoire
✓	✓						Expression et mémorisation
							Les stagiaires ont des besoins
	✓						Les besoins d'un stagiaire
	✓						Combattre la routine
	✓						La dynamique d'un groupe en formation
							Clé 2. Détecter et formaliser les besoins de formation
							L'analyse des besoins
✓							Le cycle de formation
✓							Analyser les besoins

1. Construire une action de formation à partir d'une demande
2. Élaborer le scénario pédagogique d'une séance et préparer les ressources nécessaires à l'animation
3. Animer une séance de formation collective
4. Évaluer les acquis des apprenants
5. Repérer les difficultés individuelles d'apprentissage et y remédier
6. Analyser ses pratiques professionnelles
7. Inscrire ses actes professionnels dans une démarche de responsabilité sociale, environnementale et professionnelle

1	2	3	4	5	6	7	
							La réponse aux besoins
✓							Structurer la réponse
✓	✓						Présenter votre réponse
✓	✓						*Définir où l'on veut arriver*
							Clé 3. Concevoir une formation
							Organiser
	✓						Le processus de conception
	✓						Définir les objectifs pédagogiques partiels
	✓						Définir la progression pédagogique
	✓						Établir le déroulé pédagogique
	✓						Choisir les méthodes pédagogiques
	✓						Choisir les techniques pédagogiques
	✓						Créer les supports pédagogiques

	1. Construire une action de formation à partir d'une demande	2. Élaborer le scénario pédagogique d'une séance et préparer les ressources nécessaires à l'animation	3. Animer une séance de formation collective	4. Évaluer les acquis des apprenants	5. Repérer les difficultés individuelles d'apprentissage et y remédier	6. Analyser ses pratiques professionnelles	7. Inscrire ses actes professionnels dans une démarche de responsabilité sociale, environnementale et professionnelle
Pour que l'apprentissage fonctionne							
Les messages clés de votre formation		✓					
Le pastis ou l'équilibre des « 3 tiers »		✓					
Préparer les supports visuels							
Les supports visuels		✓					
Préparer un support Powerpoint percutant		✓					
Préparer l'évaluation							
Mettre en place le système d'évaluation		✓		✓			
Le questionnaire d'évaluation		✓		✓			
Clé 4. Animer une session de formation							
Se mettre en scène							
Démarrer une session de formation			✓				
Démarrer et conclure une séquence			✓				
Les registres de l'expression							
La posture du formateur			✓		✓		
La pratique des 5R					✓		
L'art du feedback			✓		✓		

	1. Construire une action de formation à partir d'une demande	2. Élaborer le scénario pédagogique d'une séance et préparer les ressources nécessaires à l'animation	3. Animer une séance de formation collective	4. Évaluer les acquis des apprenants	5. Repérer les difficultés individuelles d'apprentissage et y remédier	6. Analyser ses pratiques professionnelles	7. Inscrire ses actes professionnels dans une démarche de responsabilité sociale, environnementale et professionnelle
Les questions							
Poser des questions			✓	✓	✓		
Répondre aux questions			✓	✓	✓		
Gérer les personnalités particulières			✓		✓		
Animer avec la méthode active							
L'atelier pédagogique			✓				
Le brainstorming			✓				
La technique des Post-it			✓				
Clôturer une session de formation			✓				
Clé 5. Organiser l'action de formation							
Et vous, dans tout ça ?							
La CLÉ du formateur						✓	
Gérez votre trac			✓			✓	
Comment savoir comment vous êtes perçu ?						✓	

1. Construire une action de formation à partir d'une demande
2. Élaborer le scénario pédagogique d'une séance et préparer les ressources nécessaires à l'animation
3. Animer une séance de formation collective
4. Évaluer les acquis des apprenants
5. Repérer les difficultés individuelles d'apprentissage et y remédier
6. Analyser ses pratiques professionnelles
7. Inscrire ses actes professionnels dans une démarche de responsabilité sociale, environnementale et professionnelle

	1	2	3	4	5	6	7
Gérer la logistique							
Préparer le matériel pédagogique			✓				
Préparer l'organisation de la salle							
Gérer le temps			✓				
Préparer une coanimation			✓				
Les aspects administratifs							
La convocation des stagiaires							✓
Le relevé de présence des stagiaires							✓
L'amélioration continue							
Le PDCA du formateur						✓	✓
Devenir un formateur aguerri						✓	

Bibliographie

BEAU D., *La Boîte à outils du formateur : 100 fiches pour animer vos formations*, 6e éd., Eyrolles, 2015.

BEAUFORT T., *40 exercices ludo-pédagogiques pour la formation : Savoir impliquer les apprenants*, ESF, 2012.

BOUCHUT F., CAUDEN I. et CUISINIEZ F., *La Boîte à outils des formateurs*, 3e éd., Dunod, 2016.

COURAU S., *Les Outils de base du formateur : Tome 1, Parole et supports,* ESF, 2015.

DE PERETTI A., *Organiser des formations*, Hachette, 1991.

DESTREZ Th., *Demain, je parle en public*, 4e éd., Dunod, 2007.

FABLET D. (coord.), *La Formation des formateurs d'adultes*, L'Harmattan, 2003.

FEUILLETTE I., *Le Nouveau formateur : Comment préparer, animer et évaluer une action de formation*, 3e éd., Dunod, 2006.

GALLOT, M., *Préparer, animer un stage de formation*, Éd. d'Organisation, 1989.

LOTRIAN-CAPITAINE J., *Profession : formateur*, 2e éd., DEMOS, 2011.

Maubant P., *Pédagogues et pédagogies en formation d'adultes*, PUF, 2004.

Noyé D. et Piveteau J., *Le Guide pratique du formateur : Concevoir, animer, évaluer une formation*, 5e éd., 2015.

Sido, *Donnez envie d'apprendre ! Kit de survie du formateur*, Eyrolles, 2015.

Taïeb M., *Improviser : 96 fiches techniques à l'usage des formateurs*, 2e éd., Eyrolles, 2015.